

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

«ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

институт
Кафедра торгового дела и маркетинга
кафедра

ДОПУЩЕНА К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой

Ю.Ю. Суслова

подпись инициалы, фамилия

« ____ » ____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.06 Торговое дело

код и наименование специальности

Обоснование выбора и планирование стратегии
маркетинговой деятельности предприятия.

тема

Научный руководитель _____ профессор, доктор эконом.наук Е.В Щербенко
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник ТДМ-13-11у 451319203 01.06.2017 И.А. Булаева
номер группы номер зачетной книжки дата инициалы,
фамилия

Нормоконтролер _____ профессор, доктор эконом.наук Е.В Щербенко
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Красноярск 2017

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Обоснование выбора и планирование стратегии маркетинговой деятельности предприятия» содержит 92 страниц текстового документа, 68 использованных источников, 0 листов графического материала.

В структуру бакалаврской работы включены: введение, три главы, заключение, список использованных источников, приложение.

МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ, КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА, МАРКЕТИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ МАРКЕТИНГОВОГО ПРОЕКТА, МАРКЕТИНГОВАЯ СРЕДА ПРЕДПРИЯТИЯ, ПЛАНИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

Объектом исследования является ИП Платонов С.И. - один из производителей пиломатериалов в селе Тюхтет Тюхтетского района.

Целью выпускной квалификационной работы является обоснование стратегии и разработка плана маркетинговой деятельности предприятия ИП Платонов С.И.

В соответствии с целью работы поставлены следующие задачи:

- определение сущности и видов маркетинговой стратегии;
- анализ маркетинговой среды предприятия;
- выбор маркетинговой стратегии, его обоснование и планирование стратегии маркетинговой деятельности предприятия ИП Платонов С.И.

Содержание

Введение.....	4
Глава 1. Теоретические основы формирования стратегии маркетинга на предприятии	
1.1 Маркетинг как концепция рыночного управления на предприятии....	7
1.2. Методические подходы к организации маркетинговой деятельности предприятия.....	17
1.3. Классификация и процесс разработки стратегии маркетинговой деятельности предприятия.....	25
Глава 2. Анализ реализации функций маркетинга на предприятии	
2.1. Общая организационно-экономическая характеристика предприятия.....	39
2.2. Оценка рациональности организации маркетинговой деятельности предприятия.....	47
2.3. Анализ реализации комплекса маркетинга на предприятия	
Глава 3. Анализ факторов маркетинговой среды предприятия и разработка стратегии маркетинга.....	49
3.1. Оценка конкурентной позиции предприятия.....	57
3.2. Оценка спроса на продукцию предприятия.....	65
3.3. Обоснование выбора и планирование стратегии маркетинговой деятельности предприятия.....	67
Заключение.....	77
Список использованной литературы.....	80
Приложение А.....	86

Введение

В современном мире маркетинг стал выполнять очень важную роль. Маркетинг актуален для предприятий во всех областях экономики. Одним из важнейших элементов организации маркетинговой деятельности является построение и внедрение её стратегии. Стратегию маркетинга можно будет эффективно реализовывать тогда, когда будет существовать устойчивый и стабильный рынок. Но в настоящее время у нас в России ситуация на рынке сложилась таковая: рынок как таковой не развит, отсутствует развитая и отлаженная нормативно-правовая база, слабо развита внешне экономическая деятельность.

Целью бакалаврской работы является обоснование выбора и планирование стратегии маркетинговой деятельности предприятия.

Поставленная цель определяет главные задачи, которые подлежат решению в данной работе:

- определение сущности и видов маркетинговой стратегии;
- анализ маркетинговой среды предприятия;
- выбор маркетинговой стратегии, его обоснование и планирование стратегии маркетинговой деятельности предприятия.

Объектом исследования в данной работе является компания ИП Платонов С.И., основным видом деятельности которого, является заготовка и переработка древесины.

Предметом исследования является процесс стратегического планирования маркетинговой деятельности предприятия.

Сущность маркетинга на современном потребительском рынке состоит в приоритете индивидуальных потребностей над всей производственно-коммерческой деятельностью предприятия. Поэтому маркетинг должен рассматриваться, как глобальная функция, определяющая содержание всей производственно-сбытовой деятельности предприятия. Поэтому в наше время маркетинг становится, в первую очередь, стратегическим, возрастает

целенаправленность и научная обоснованность принимаемых маркетинговых решений, любые краткосрочные планы все в большей мере опираются на долговременные программы, определяющие глобальные цели предприятия на рынке.

Важность изменений в стратегии предприятия определяется противоречием между практическими целями предприятия и существующей ситуацией. В последнее время все больше предприятий прибегают к разработке стратегий развития компании и соответственно к стратегическому планированию.

Именно стратегическое планирование позволяет определить фирме свои цели и то, к чему ей необходимо стремиться, посредством чего развиваться свой бизнес или просто выжить в усиливающейся конкурентной борьбе.

Информационную и методическую базу для работы составляют учебные материалы отечественных и зарубежных экономистов по проблемам маркетинга, стратегического менеджмента, экономики, стратегического планирования, таких как И.Ансоф, И.А.Бланк, О.С. Виханский, Ф. Котлер, Р.А. Фатхудинов, А.Н. Романов, И.В. Семенов, Э.А. Уткин и др., методическая и практическая информация, размещенная на Интернет-сайтах; статистические и финансовые материалы, характеризующие деятельность ИП Платонов С.И.

Структура бакалаврской работы включает: введение, 3 главы, заключение, список использованных источников.

Во введении раскрывается актуальность, определяются цель, задачи, объект, предмет исследования.

В первой главе описываются теоретические основы формирования стратегии маркетинга на предприятии.

Во второй главе проводится анализ реализации функций маркетинга на предприятии.

В третьей главе проводится анализ факторов маркетинговой среды предприятия и разрабатывается стратегия маркетинга для предприятия.

В заключении подводятся итоги исследования, формируются окончательные выводы по рассматриваемой теме.

Бакалаврская работа выполнена на 92 страницы, включает в себя 9 рисунков и 35 таблицы, список использованной литературы состоит из 64 источников.

Глава 1. Теоретические основы формирования стратегии маркетинга на предприятии

1.1 Маркетинг как концепция рыночного управления на предприятии

Маркетинг согласно его широкому пониманию – это социально-управленческий процесс, посредством которого индивидуумы и группы людей путем создания продуктов и их обмена получают то, в чем они нуждаются. В основе этого процесса лежат следующие ключевые понятия: потребность, желание, спрос, продукт, обмен, сделка, рынок [8]

Процессы обмена не происходят сами по себе. Продавцы должны искать покупателей, выявлять их потребности, создавать качественные товары и услуги, продвигать, хранить и поставлять их. Разработка товаров, анализ рынка, коммуникации, распределение, установление цен и обслуживание — основные виды маркетинговой деятельности. Маркетингом занимается в основном не только продающая сторона, но и покупатели, они принимают в нем участие — когда ищут для себя новые товары по доступным ценам. Агенты по закупкам тоже участвуют в маркетинге, занимаясь поиском продавцов, с которыми можно совершать выгодные сделки. Рынок продавца предполагает, что продавец имеет больше власти, а покупатель является более активным участником рынка. На рынке покупателя покупатель располагает большей властью, а продавец должен быть активным участником рынка.[6]

На рис. 1 показаны основные элементы системы современного маркетинга. В стандартной ситуации маркетинг подразумевает обслуживание рынка конечных потребителей в условиях наличия конкуренции. Компания и ее конкуренты отправляют производимую ими продукцию и информацию о ней конечным потребителям — напрямую или через маркетинговые промежуточные звенья (посредников). На всех действующих лиц этой системы оказывают влияние одни и те же факторы окружающей среды (демографические, экономические, экологические, научно-технические,

политико-правовые, социально-культурные). Мы подробно рассмотрим все факторы, влияющие на принятие решений в маркетинге.[3]

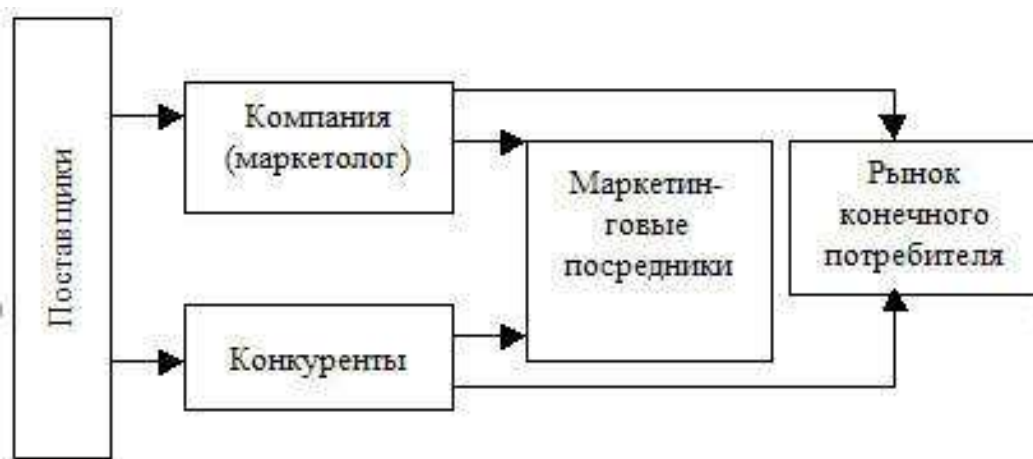


Рисунок. 1- Главные действующие лица и силы в системе современного маркетинга

Каждая из составляющих системы маркетинга вносит свой вклад в создание потребительской ценности. Таким образом, успех компании зависит не только от ее собственных действий, но и от того, насколько хорошо нужды конечного потребителя удовлетворяются всеми звеньями цепи [42].

Потребность в современном маркетинге возникла еще в 60-е годы прошлого столетия. Во-первых, усилилось значение научно-технического прогресса, а вместе с ним возросло значение человеческого фактора как наиболее мощного условия развития производства, повышения его эффективности и качества, что не могло не сказаться на стабильности темпов роста и доходах работников. Во-вторых, насыщение рынка товарами первой необходимости объективно привело к дальнейшему разворачиванию структуры индивидуального потребления. Одновременно росли общественные потребности. В этих условиях резко обострилась проблема сбыта в результате раздела мирового рынка на сферы влияния между крупнейшими корпорациями, когда с особой силой возросла конкурентная борьба. Это вынудило крупные компании, а в дальнейшем средние и даже мелкие приспосабливаться к требованиям рынка, с одной стороны, и

оказывать регулирующее воздействие на формирование таких требований, с другой. [46]

Научно-техническая революция оказала большое влияние на этот процесс. Сложилась ситуация, когда производитель уже не мог позволить себе работать на неизвестного потребителя, а вынужден был ориентироваться на определенный рынок, изучать спрос, тенденции его изменений и факторы, формирующие запросы на конкретные товары. Так возник диктат потребителя, ставший нормой. Это и понятно, поскольку в условиях научно-технической революции существенно возросла сложность производства, потребность к постоянной разработке более качественной, улучшенного дизайна, конкурентоспособной продукции, удовлетворяющей возрастающие запросы рынка на современные ее виды. [32]

Производителю важно знать заранее спрос на выпускаемые им изделия, чтобы не расходовать впустую крупные финансовые, трудовые и материальные ресурсы, научный потенциал, чтобы быть уверенным, что произведенный продукт станет товаром.

Производителю необходимо выпускать такую продукцию, которая найдет сбыт, принесет прибыль. А для этого нужно изучать и удовлетворять общественные и индивидуальные потребности, запросы рынка как необходимое условие и предпосылку производства. Поэтому все больше углубляется понимание того, что производство начинается не с обмена, а с потребления. Эта концепция нашла свое воплощение в маркетинге.

Именно всестороннее изучение спроса, потребностей и их учет в целях более правильной ориентации производства и составляют главное назначение маркетинговой деятельности в системе управления процессом производства. [43]

Изучение спроса - это не просто достаточно точное выявление спроса на конкретные товары и услуги, удовлетворяющие определенные потребности, но и формирование этого спроса, предвидение, в каком направлении он будет изменяться под влиянием научно-технического

прогресса, возросших покупательских способностей, требований к качеству и надежности продукции и т.д. [28]

В современных условиях, когда сменяемость продукции происходит довольно быстро и в течение двух-четырех лет полностью обновляется производство, когда непрерывно возрастает роль наукоемкой и дорогостоящей продукции, очень важно иметь возможность предложить покупателю еще более надежную и эффективную продукцию, лучше и полнее удовлетворяющую растущие запросы. Это можно сделать лишь на основе хорошо отработанной и поставленной системы изучения и учета требований рынка, базирующейся на широком использовании электронно-вычислительной техники.[38]

Изменившаяся экономическая ситуация вынудила фирмы так строить производственные программы, определять районы размещения производства и направления инвестиций с учетом преимуществ, предоставляемых новым строительством, либо разработкой новых технологий и улучшением качества продукции, чтобы иметь возможность укреплять позиции на конкретных рынках, противостоять ожесточенной конкуренции и добиваться высоких и устойчивых прибылей.

Эти объективные требования нашли выражение в формировании и развитии системы управления производством, которая основывается на рыночной концепции: учет рыночного спроса, требований конкретного потребителя к технико-экономическим и эстетическим параметрам продукции. Требования рынка служат обязательной предпосылкой ориентации производства и сбыта на такой ассортимент продукции, который позволяет рационально хозяйствовать.[43]

Новый подход к разработке производственной программы фирмы выражается в теоретическом обосновании маркетинга, рассматриваемого в качестве инструмента регулирования производства и сбыта, а отсюда - и рыночных отношений. Смысл действия такого механизма состоит в том, что потребитель диктует свои условия на рынке, требования к конкретному

продукту по количеству и качеству, а производитель к ним приспосабливается, но не пассивно, а активно путем формирования в свою очередь определенных потребностей.[5]

Е.П. Голубков выделил следующие основные принципы маркетинга:

1. Тщательный учет при принятии решений потребностей, состояния и динамики спроса и рыночной конъюнктуры. Следование данному принципу предполагает хорошее знание рыночной ситуации относительно существующей и прогнозной величины спроса, деятельности на рынке конкурентов, поведения на рынке потребителей и их отношения к продуктам данной организации и ее конкурентов. При этом потребители часто недостаточно хорошо знают, чего именно они хотят. Они хотят только как можно лучше решить свои проблемы. Поэтому одна из главных задач маркетинга – это понять, чего желают потребители.

2. Создание условий для максимального приспособления производства к требованиям рынка, к структуре спроса исходя не из сиюминутной выгоды, а из долгосрочной перспективы. Современная концепция маркетинга состоит в том, чтобы вся деятельность предприятия (научно-техническая, производственная, сбытовая и т. д.) основывалась на знании потребительского спроса и его изменений в 5 перспективе. Более того, одна из задач маркетинга заключается в выявлении неудовлетворенных запросов покупателей, чтобы ориентировать производство на удовлетворение этих запросов. Маркетинг означает разработку, производство и сбыт того, на что действительно есть потребительский спрос. Система маркетинга ставит производство товаров в функциональную зависимость от запросов и требует производить товары в ассортименте и объеме, нужных потребителю. При реализации концепции маркетинга акцент принятия хозяйственных решений смещен от производственных звеньев предприятия к звеньям, чувствующим пульс рынка. Служба маркетинга является мозговым центром, источником информации и рекомендаций не только для рыночной, но и для

производственной, научно-технической и финансовой политики предприятия.

Здесь на основе тщательного анализа состояния и динамики спроса и деловой конъюнктуры решается вопрос о необходимости, перспективности, прибыльности производства того или иного продукта.

3. Информирование потенциальных потребителей о продуктах организации и воздействие на потребителей с помощью всех доступных средств, прежде всего рекламы, с целью склонить их приобрести именно данный товар[8].

Воздействие рыночного спроса - процесс с обратными связями. Это важно отметить, ибо здесь проявляется одна из характерных особенностей маркетинга.

Современная научно-техническая революция непосредственно связана с быстроизменяющимися запросами рынка, появлением все более сложного наукоемкого продукта (зачастую с длительным циклом производства), выпуск которого, как правило, ориентирован на заранее известного потребителя. Образуется замкнутый и постоянно действующий процесс непрерывного влияния потребителя на производителя. Потребитель активно влияет на определение целей производства в условиях меняющихся требований к товару. Современная реализация научно-технических достижений служит неперенным средством формирования новых потребностей.

Такова современная концепция маркетинга, которую мы отличаем от существовавшей ранее, когда под маркетинговой деятельностью понималась деятельность, направленная на всестороннее изучение рыночного спроса на уже произведенную продукцию и организацию ее сбыта. Иными словами, производитель выпускал изделия на неизвестный рынок по принципу, что бы ни производить, только бы получать прибыль. Проблема реализации (сбыта) выдвигалась на первый план и отсюда - спрос, потребности индивидуального потребителя стали занимать центральное место в анализе.

Современный маркетинг делает упор на ориентацию производственной деятельности, определение структурной политики фирмы с учетом конкретного рыночного спроса. Важная особенность маркетинга как определенной системы внутрифирменного управления состоит в том, что она основана на принятии решений на базе многовариантных экономических расчетов и ориентирована на создание организационных, экономических и юридических условий для эффективного функционирования и развития предприятий.[22]

Мир, в котором работает маркетинг, изменился. Новые каналы и технологии преобразовывают медиа, через которые современный маркетинг влияет на потребителя. Виртуальные миры, типа SecondLife, придают новое значение понятию "места" в маркетинге. Совместные проекты, например, открытое программное обеспечение и Wikipedia преобразовывают потребителя в соавтора. [41]

Новые технологии превратили средства массовой информации в более кастомизированные, сделав непредсказуемой отдачу от традиционной рекламы.

Все это привело к появлению новой породы потребителей. Они ожидают, что компании обеспечат им кастомизацию (сделают это моим), создадут сообщества (позволят мне быть частью этого) и предоставят выбор (снабдят поиском и инструментами для принятия решения). Эра пассивного потребителя канула в прошлое. Подобный сдвиг в отношениях между потребителями и компаниями - самое фундаментальное изменение в истории маркетинга, гораздо более драматичное, чем отказ от "ориентации на продукт" в пользу "ориентации на рынок". А менялись ли маркетинговые исследования и практика вместе с изменением среды? Большая часть маркетинговых усилий всех компаний сегодня сосредоточена на развитом мире, а не развивающемся, где скрыто огромное количество новых возможностей. Современный маркетинг должен играть более значительную

роль в компании, быть не просто "еще одним подразделением", но ключевым. [27]

В прошлом веке маркетинг был точным. Инструменты (консолидированный анализ, экономическое и эконометрическое моделирование, поведенческая экономика) подняли уровень точности и привели к пониманию того факта, что маркетинг может внести свой вклад в развитие компании. Но сегодня рынок бросает вызов и нужно отказаться от использования старых инструментов, которые сосредоточены на решении проблем прошлого, и искать новые, которые помогут решать проблемы будущего и настоящего. Сегодня перед нами встает трудный выбор. Мы можем взять инструменты, которые не совсем подходят к ситуации, или мы можем получить результаты с большим разбросом, но лучше отражающими действительность. Но на самом деле нам нужно и то, и другое. И чтобы получить это, нам нужно заново продумать и, возможно, преобразовать маркетинг.[18]

В настоящее время широко используются семь стратегий современного маркетинга. Эти семь основных стратегий улучшают маркетинговую эффективность и увеличивают процент желаемых компанией результатов.

1. Объединение отдельных функциональных подразделений.

Например, научные исследования и маркетинг часто разделяются, но если же их объединить, то продукт будет более эффективным.

2. Переход от традиционного менеджмента к сетевому взаимодействию.

У такого подхода есть ряд особенностей:

Традиционно менеджеры сосредотачиваются на том, чтобы оптимизировать компанию. Вместо этого они должны сосредоточиться на том, чтобы оптимизировать и компанию, и ее сеть. Компании в пределах сетей должны пытаться создавать маркетинговую экосистему с партнерами.

Компания, специализирующаяся на построении сетей, состоит из самодостаточных функциональных подразделений. Чем их больше, тем

большей интеграции требует сеть. В открытии новых рынков, например, средства финансирования часто рассматриваются отдельно от маркетинговой политики в регионе.[15]

3. Переход от CRM к CMR.

Сегодня компании уже научились управлять отношениями с клиентами, но им нужно также создавать программы, позволяющие клиентам управлять отношениями с компаниями. Вместо того чтобы сосредотачиваться на продаже продукта, компании отдают в руки потребителей все инструменты, необходимые для принятия решения о покупке. Таким образом, инициатива исходит непосредственно от клиентов.

4. Отказ от брендированных изделий компании и переход к кастомизированным решениям по потребностям покупателей.

В наше время эффективнее объединить 2 хорошо разрекламированные и продаваемые бренды, создав при этом совершенно новый товар, чем пытаться продвигать 2 старых. Этот подход более затратен, но поможет компании выжить в конкурентной войне в будущем и оправдает затраты на него.[34]

5. Использование аналитики и системы показателей в качестве связующего звена.

Компаниям необходимо продумать меры, направленные на отслеживание и оценку инвестиций в маркетинг. Большая часть компаний может значительно улучшить производительность маркетинга, просто перераспределив ресурсы. Показатели могут гарантировать точность в оценке воздействия на рынок определенных стратегий и возвращение инвестиций.

6. Использование подхода адаптивного экспериментирования.

"Адаптивное экспериментирование" - это подход, который позволит маркетологу понять характеристики различных рыночных сегментов и их реакции на маркетинговые действия.

Этот способ позволяет опробовать огромное количество стратегий, что особенно важно в сегодняшней стремительно меняющейся деловой среде.

7. Изменение интеллектуальной модели предприятия.[43]

Для привлечения новых потребителей и лучшей адаптации в новом мире, производители должны менять собственную интеллектуальную модель. Иначе вы не сможете работать в существующих условиях, ведь они требуют от маркетолога творчества и инновационных подходов. Очень часто интеллектуальные модели, воплощенные в книгах о маркетинге, - самое большое препятствие для творческого подхода, который призван увеличить и точность, и релевантность маркетинга. Если модель больше не соответствует действительности – она должна быть изменена.

Семь стратегий– это только начало. Нужно исследовать и другие подходы. Нам нужна точность без косности и релевантность без релятивизма. Эти изменения трудны, но выбора нет, потому что мир изменился. И нужно адекватно отвечать на его вызовы.[55]

В новую цифровую эпоху появились новые правила:

- Реклама по-прежнему является важной, но маркетинг сегодня имеет гораздо большее значение, от части потому, что создает область для плодотворного общения между сотрудниками и клиентами компании. Подобные коммуникации способны подключить эмоции клиента, среди которых скорее всего окажутся любовь и приверженность к вашему бренду. Необходимо, в первую очередь, дать клиентам основания полагать, что вы о них заботитесь, узнав тем самым, как они хотят взаимодействовать с вами.[44]

- Вовлеченность. Сегодня мы живем в мире, где активные потребители хотят иметь право голоса, хотят, чтобы их голоса сыграли свою роль. Предоставьте им такую возможность, пускай и номинальную, но видимую.

- Интернет маркетинг. Интернет-сообщества, рейтинги и отзывы, интервью и обзоры, социальные сети, колл-центры— все это обеспечивает возможности для обучения и инноваций. Сейчас есть больше

возможностей, чем когда-либо прежде для каналов, по которым можно слушать своих клиентов, вы будете поражены тем, что люди скажут вам, если они думают, что вы слушаете.

- В цифровую эпоху развития передовых устройств коммуникаций, мобильный интернет должен стать вашим стимулом к созданию новых идей. Мобильные устройства стали неотъемлемой частью жизни большинства людей, о чем нельзя забывать маркетологам. Рост доли мобильного интернет трафика должен поощрять вас в переосмыслении роли и местоположения.

Инновационные технологии могут помочь в приобретении новых клиентов. Не бойтесь экспериментировать с инновациями, за счет их своевременного внедрения в свое производство можно достичь не только экономии средств и ценного времени, но повысить эффективность вовлечения новых клиентов в жизнь компании. Да, зачастую такие инновации стоят немалых денег, но они со временем обязательно окупятся, а еще обновят ваш бренд, сделают современный маркетинг действенным и востребованным.

Таким образом, становится понятно, что современный маркетинг не работает сам по себе, а нуждается в грамотном подходе к организации работы маркетинга на предприятии.

1.2. Методические подходы к организации маркетинговой деятельности предприятия

Любая компания решает вопросы структуры ассортимента или проектирования каких либо новых товаров; решает вопросы ценообразования, организации сбыта и рекламы. Но поскольку все эти проблемы возникают в разное время и решаются разными людьми, связь между ними зачастую отсутствует. Потребность увязать разрозненные элементы управленческой деятельности в единое целое приводит к понятию

организация маркетинга. Под последней понимают структурное построение для управления маркетинговыми функциями, устанавливающее подчиненность и ответственность за выполнение тех или иных заданий.

На большинстве крупных и средних западных фирм маркетинг организационно закрепляется на самых высоких уровнях иерархии, а работа маркетинговых структур оказывает существенное влияние на остальные управленческие функции. В то же время существуют и другие организационные формы маркетинга в компаниях.[15]

Правильный выбор организационной структуры управления маркетингом только создает предпосылки для эффективной работы маркетинговых служб. Необходимо укомплектовать эти службы квалифицированными специалистами, правильно распределить между ними обязанности, наделить их необходимыми правами, создать приемлемые условия для работы. Всем этим должен заниматься руководитель маркетинговой службы совместно с руководством предприятия. Если в службе маркетинга работают несколько сотрудников, между ними обычно происходит разделение труда. Каждый отвечает за какое-то направление маркетинга: один организует изучение рынка, другой занимается исследованием потребительских предпочтений, мониторингом цен и ассортиментного разнообразия, в обязанности третьего входит ознакомление с конкурентными преимуществами, аспекты позиционирования, отслеживание эффективности маркетинговых мероприятий. Но все вместе разрабатывают и реализуют план маркетинговой компании.[4]

Внедрение маркетинга в организационные структуры промышленных фирм происходит по двум главным направлениям: путем создания специализированной службы или отдела маркетинга и путем модернизации других основных служб с целью их большей адаптации к требованиям рынка и более гибкой реакции на изменения внешней среды.

С другой стороны, внедрение маркетинга в существующую в течение десятилетий и подвергающуюся тем или иным изменениям организационную

структуру фирмы не может не воздействовать на организационную структуру маркетинга, которая вынуждена учитывать общие принципы построения в фирме структуры управления и формы их реализации.[28]

Типы общефирменных организационных структур:

- функциональный,
- продуктовый/товарный,
- географический,
- рыночный.

Функциональная организация маркетинга наиболее проста. Специализация, четкое разграничение компетенции, стандартизация управленческих процессов определяют высокую эффективность этой организационной структуры. Однако ее результативность обычно снижается по мере расширения ассортимента и увеличения числа рынков сбыта. Существующие проблемы: трудности координации; необходимость передачи решения задач, выходящих за пределы компетенции, высшему звену; недостаток мотивации у сотрудников из-за непонимания конечной цели. Функциональная организация маркетинга изображена на рисунке 2.

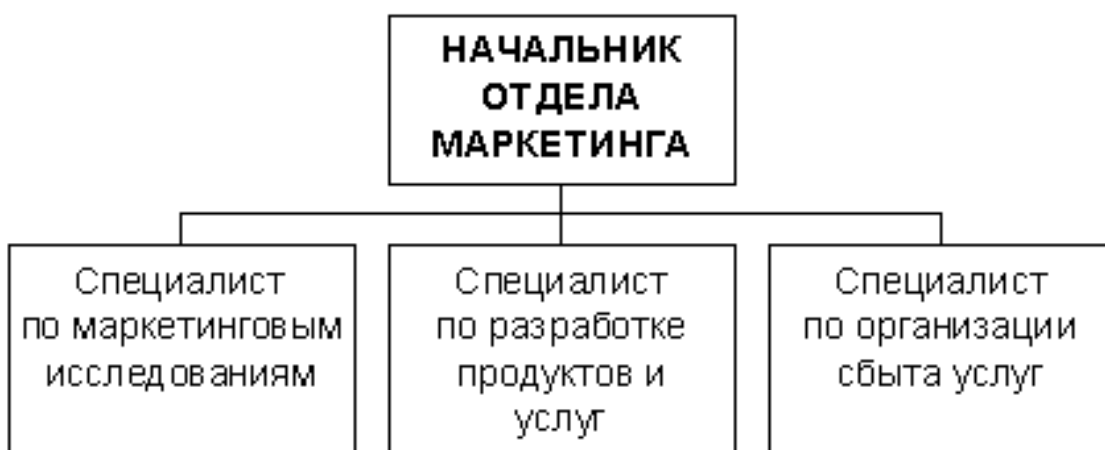


Рисунок 2 –Функциональная организационная структура управления маркетингом.

Продуктовая (товарная) организационная структура характеризуется тем, что управляющий имеет возможность координировать и контролировать

всю работу по продукту (группе, семейству товаров), хорошо зная его рыночные возможности. Недостатки: высокая возможность конфликтов при нечетком разделении полномочий, реализация продукта функциональными менеджерами.[33]

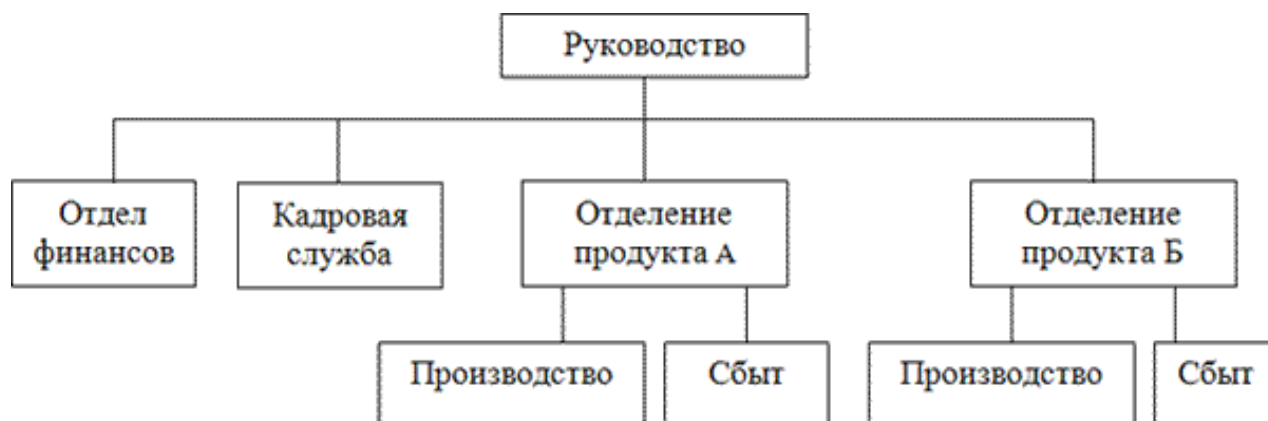


Рисунок 3 – Продуктовая (товарная) организационная структура управления маркетингом

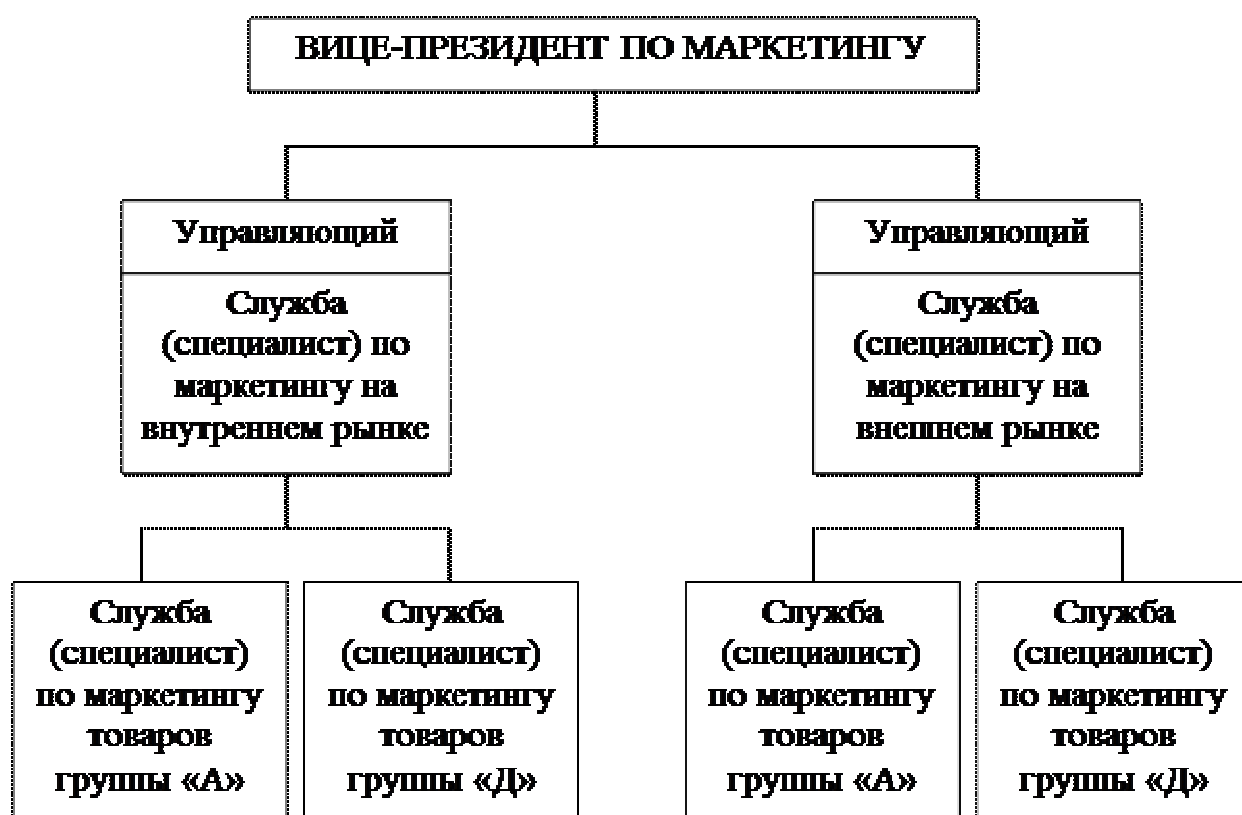


Рисунок 4 – Географическая организационная структура управления маркетингом на предприятии

Географическая организационная структура позволяет специализироваться на определенных территориальных зонах, хорошо зная их потребителей. Недостаток — необходимость хорошо отлаженной координации с другими «географическими» подразделениями и функциональными службами. Пример географической организационной структуры изображен на рисунке 4.

Главное достоинство рыночной организационной структуры — концентрация рыночной деятельности на целевых рынках: недостатки в основном аналогичны таковым при наличии продуктовой (товарной) организационной структуры. Пример рыночной организационной структуры на рисунке 5.



Рисунок 5 - Рыночная организационная структура управления маркетингом на предприятии

Матричная организация службы маркетинга основана на системном подходе, характеризуется структурной гибкостью при необходимости приспособления в новых условиях функционирования. Наряду с постоянными функциональными отделами при матричной организационной структуре для решения конкретных проблем создаются временные проектные группы. Управляющие проектными группами привлекают для выполнения работ специалистов из других отделов, находящихся на различных уровнях иерархии. Взаимодействия управляющих отделами порождают новые сети горизонтальной и диагональной коммуникации, которые накладываются на традиционные связи руководства и подчинения.[22]

Преимущества данного вида организации состоит в том, что матричный подход является гибким и адаптивным способом достижения проектных целей, он предполагает использование знаний и квалификации участвующих в группе специалистов без жесткого функционального распределения полномочий руководителей.

В качестве недостатка следует отметить, что матричная структура является сложной из-за большого числа связей между работниками и возможных противоречий между ними. Чаще могут использоваться комбинации различных видов организации, а именно: товарно-рыночная, функционально-товарная, функционально-рыночная и функционально-товарно-рыночная.[45]

Основными функциями маркетинга являются:

- комплексное изучение конкретного рынка, его проблем и перспектив;
- планирование товарного ассортимента своего предприятия с учетом требований рынка и своих возможностей;
- формирование спроса и проведение мероприятий по стимулированию сбыта с целью большего совпадения требований рынка и своих возможностей;
- планирование сбытовых операций;
- управление и контроль над маркетинговой деятельностью, которые предполагают при необходимости возврат к первой функции.

Реализация каждой последующей функции невозможна без реализации предыдущей.[37]

Однако выполнение вышеперечисленных функций возможно, когда маркетинговую организационную структуру выносят за пределы собственно промышленного предприятия и придают ей статус юридического лица. Эволюционное развитие этого процесса, в ходе которого производитель передает маркетинговой фирме все функции маркетинга и сбыта (возможно, в течение 2–3 лет), помогает избежать всякого рода организационно-

властных потрясений. Однако для эффективного функционирования такой системы необходимо соблюдение по крайней мере двух главных условий: наличие объединяющей обе фирмы совместной собственности, и, четко определенные в договоре их права и обязанности по отношению друг к другу в области экономического, производственного, сбытового, сервисного, финансового и иного взаимодействия.[26]

Возможен вариант, когда несколько промышленных компаний с взаимодополняющим производственным профилем создают совместную маркетинговую фирму, наделенную в числе иных и сбытовой функцией. Выгоды для всех участников в таком случае явные: возможность концентрации внимания изготовителей на научно-технических и производственных проблемах и получение ими эффекта синергизма от сбыта на рынке взаимодополняющих продуктов. Разумеется, при такой организации сбыта потребуются решение в договорном порядке многих проблем, наличие доброжелательности по отношению друг к другу и готовности пойти на взаимные уступки при решении спорных вопросов.

Эффективная организационная структура предполагает распределение функциональных обязанностей таким образом, чтобы процесс реализации маркетинговой стратегии осуществлялся оптимально. От того, насколько правильно была выбрана организационная структура и распределены полномочия по реализации различных элементов маркетинговой программы между сотрудниками, во многом будут зависеть показатели деятельности компании.[36]

Все функциональные процессы компании и ее организационная структура должны быть подчинены характеру деятельности самой компании, а также ее маркетинговой стратегии. Необходимо регулярно производить оценку организационной структуры на предмет ее адекватности упомянутым выше требованиям и, в случае необходимости, вносить в структуру требуемые изменения.

Организационные структуры могут быть двух типов: «жесткие» (механические); «мягкие» (организмические).

«Жесткая» структура имеет следующие особенности: круг обязанностей работников четко определен контрактом; усилена централизация и специализация руководства; работник не обязан выполнять работу не предусмотренную должностью; действует множество формальных инструкций. Такие организационные структуры эффективны в условиях стабильной внешней среды.[34]

В изменчивой среде более целесообразны «мягкие» структуры. Они менее специализированы по сравнению с «жесткими», в них преобладает децентрализация полномочий. Круг обязанностей работников определен примерно, и работник обязан выполнять любую, связанную с основной, работу. Содержание работ постоянно меняется, а исполнители представляют руководству предложения по улучшению работы. Формальных инструкций в «мягких» структурах немного, а отношения между работниками лучше. «Мягкость» оргструктуры обеспечивает благоприятный климат для осуществления политики нововведений.[57]

В целях повышения эффективности функционирования маркетинговых служб целесообразно систематически совершенствовать их организационную структуру.

В последние годы появились так называемые плоские структуры. Для того, чтобы сделать оргструктуру плоской, следует сократить число уровней управления, удалить лишние «прослойки».

В более плоской организации число уровней управления минимально, уменьшается общее число специалистов, повышается скорость реакции предприятия на изменение потребностей покупателей и действия конкурентов, ускоряется процесс принятия решений. С другой стороны, в плоской организации каждый менеджер имеет больше подчиненных специалистов, что приводит к ослаблению контроля.[36]

1.3. Классификация и процесс разработки стратегии маркетинговой деятельности предприятия

Стратегия - интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности.[28]

В литературе по стратегическому планированию существует два противоположных взгляда на понимание стратегии. В первом случае стратегия – это конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели, а выработка стратегии – это процесс нахождения некоторой цели и составление долгосрочного плана. Такой подход основывается на том, что все возникающие изменения предсказуемы, происходящие в среде процессы носят детерминированный характер и поддаются полному контролю и управлению.

Во втором случае под стратегией понимается долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде. При таком понимании, стратегию можно охарактеризовать как выбранное направление деятельности, функционирование и рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей. В стратегическом планировании направление деятельности выбирается обычно по результатам стратегического анализа, проведенного с помощью матрицы БКГ и других матриц, а также по результатам SWOT анализа предприятия.[32]

В деловой жизни под стратегией понимается общая концепция того, как достигаются цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Такая концепция (соответствует стратегии второго типа) включает в себя несколько элементов. Прежде всего, к ним относится система целей, включающая

миссию, общеорганизационные и специфические цели. Другой элемент стратегии – политика, или совокупность конкретных правил организационных действий, направленных на достижение поставленных целей.[26]

Обычно стратегия разрабатывается на несколько лет вперед, конкретизируется в различного рода проектах, программах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения. Значительные затраты труда и времени многих людей, необходимые для создания стратегии предприятия, не позволяют ее часто менять или серьезно корректировать. Поэтому она формулируется в достаточно общих выражениях. Это – предполагаемая стратегия.

Вместе с тем, как внутри организации, так и вне ее появляются новые непредвиденные обстоятельства, которые не укладываются в первоначальную концепцию стратегии. Они могут, например, открыть новые перспективы развития и возможности для улучшения существующего положения дел или, наоборот, заставить отказаться от предполагаемой политики и плана действий. В последнем случае первоначальная стратегия становится нереализуемой и предприятие переходит к рассмотрению и формулированию неотложных стратегических задач. [42]

В общем случае, на предприятии может быть разработано и реализовано четыре основных типа стратегий:

1. *Стратегии концентрированного роста*– стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта.

2. *Стратегии интегрированного роста*– стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.

3. *Стратегии диверсификационного роста*– стратегия централизованной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации.

4. *Стратегии сокращения*– стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов. [41]

Любая стратегия включает общие принципы, на основе которых менеджеры данной организации могут принимать взаимоувязанные решения, призванные обеспечить координированное и упорядоченное достижение целей в долгосрочном периоде. Выделяют четыре различные группы таких принципов (правил):

1. Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и в перспективе. Качественную сторону критериев оценки обычно называют ориентиром, а количественное содержание – заданием.

2. Правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяющие: какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Это набор правил называется продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса.

3. Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Их нередко называют организационной концепцией.

4. Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность, называемые основными оперативными приемами.[16]

Основные отличительные особенности стратегии выделил И. Ансофф в своей книге "Стратегическое управление", 1989 г.:

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.

2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, помочь сосредоточить внимание на

определенных участках и возможностях; во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

3. Необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные события.

4. В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

5. Как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация. Однако она может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора. Поэтому успешное использование стратегии невозможно без обратной связи.

6. Поскольку для отбора проектов применяются как стратегии, так и ориентиры, может показаться, что это одно и то же. Но это разные вещи. Ориентир представляет собой цель, которую стремится достичь фирма, а стратегия – средство для достижения цели. Ориентиры – это более высокий уровень принятия решений. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет таковой, если ориентиры организации изменятся.

7. Наконец, стратегия и ориентиры взаимозаменяемы как в отдельные моменты, так и на различных уровнях организации. Некоторые параметры эффективности (например, доля рынка) в один момент могут служить фирме ориентирами, а в другой – станут ее стратегией. Далее, поскольку ориентиры и стратегии вырабатываются внутри организации, возникает типичная иерархия: то, что на верхних уровнях управления является элементами стратегии, на нижних превращается в ориентиры. [2]

Стратегия в компании разрабатывается и реализуется на всех уровнях стратегического управления:

«Первый уровень – корпоративный – присутствует в компаниях, действующих в нескольких сферах бизнеса». Здесь принимаются решения о закупках, продажах, ликвидациих, перепрофилировании тех или иных сфер бизнеса, рассчитываются стратегические соответствия между отдельными сферами бизнеса, разрабатываются планы диверсификации, осуществляется глобальное управление финансовыми ресурсами.

Второй уровень – сферы бизнеса – уровень первых руководителей недиверсифицированных организаций, или совершенно независимых, отвечающих за разработку и реализацию стратегии сферы бизнеса. На этом уровне разрабатывается и реализуется стратегия, базирующаяся на корпоративном стратегическом плане, основной целью которой является повышение конкурентоспособности организации и ее конкурентного потенциала.

Третий – функциональный – уровень руководителей функциональных сфер: финансов, маркетинга, НИОКР, производства, управления персоналом и т.д.

Четвертый – линейный – уровень руководителей подразделений организации или ее географически удаленных частей, например, представительств, филиалов.[28]

Недиверсифицированная организация имеет, соответственно, три уровня стратегий.

Разнообразие стратегий, применяемых в стратегическом управлении, весьма затрудняет их классификацию. Среди классификационных признаков наиболее существенны следующие:

- уровень принятия решений;
- базовая концепция достижения конкурентных преимуществ;
- стадия жизненного цикла отрасли;
- относительная сила отраслевой позиции организации;

- степень «агрессивности» поведения организации в конкурентной борьбе.

Усложняющим фактором при классификации стратегий является то, что большинство стратегий не могут быть однозначно определены по одному из признаков. Так, Забелин П. В. и Моисеева Н. К. предлагают классифицировать стратегии всего по трем признакам:[22]

- принадлежность к пяти основополагающим стратегиям достижения конкурентных преимуществ (глобальные стратегии);
- принадлежность к стратегиям управления портфелем сфер бизнеса (портфельные стратегии);
- принадлежность к стратегиям, применяемым в зависимости от внешних и внутренних условий (функциональные);

Выбор стратегии предполагает изучение альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ.[35]

Факторы, влияющие на выбор стратегии представлены на рисунке 6.

Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. [22]

В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Решающая роль принадлежит высшему руководству. Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

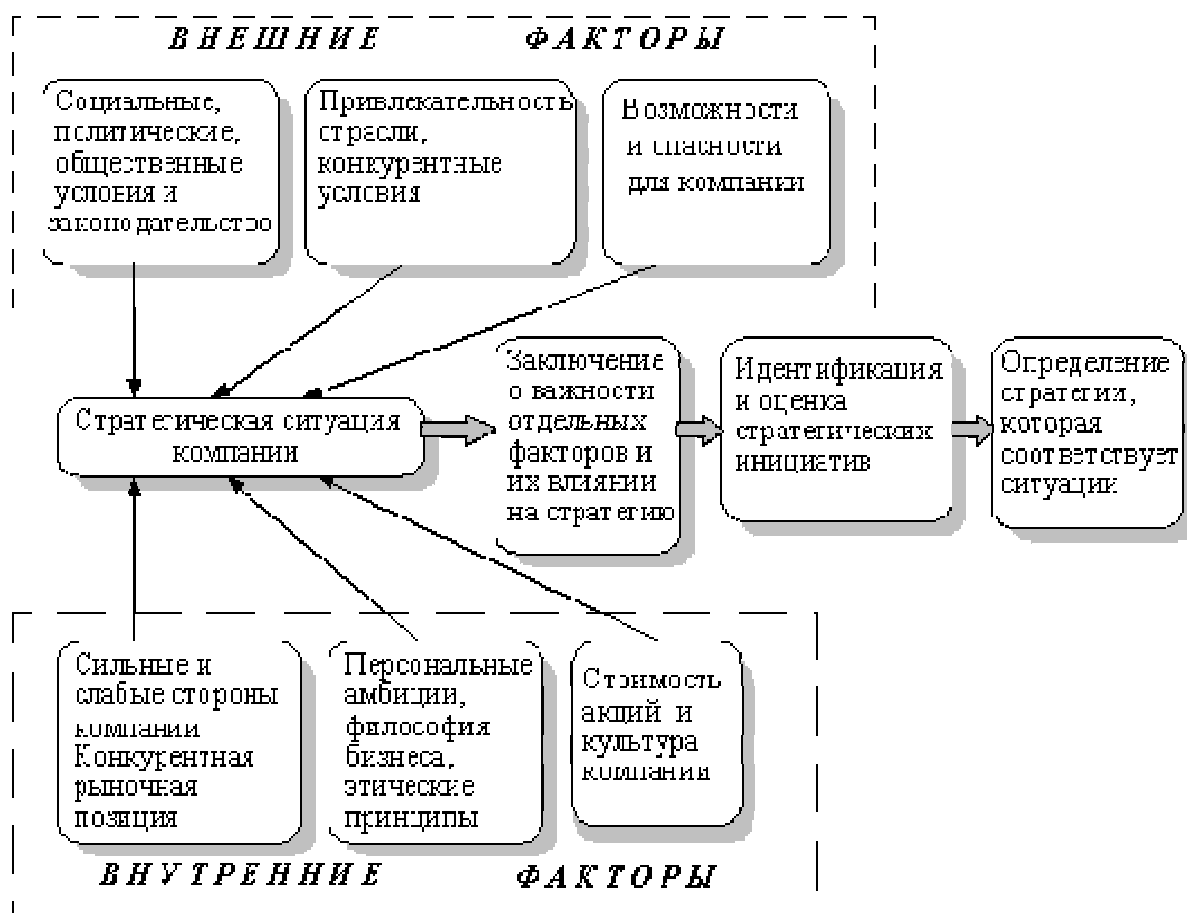


Рисунок 6. Факторы, влияющие на выбор стратегии

Первый этап: углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие основные задачи:

- уяснение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегией, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды;
- доведение идей стратегического плана и смысла целей до сотрудников предприятия с целью подготовки условий для их вовлечения в процесс реализации стратегий.[41]

Второй этап: разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные

программы, выполнение которых должно способствовать развитию ресурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификаций сотрудников.

На третьем этапе высшее руководство принимает решения о внесении изменений в действующую организационную структуру. [45]

Четвертый этап состоит в проведении тех необходимых изменений на предприятии, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Для этого составляется сценарий возможного сопротивления изменениям, разрабатываются мероприятия по устранению или уменьшению до минимума реального сопротивления и закреплению проведенных изменений.

Пятый этап: корректировка стратегического плана в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникшие обстоятельства.

Результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов.[34]

"Тщательно разработанный план, как правило, проваливается, т.к. обстоятельства, для которых он был разработан, неизбежно изменятся" - Хельмут фон Мольтке (прусский генерал XIX века)

Стратегия— общий, недетализированный план какой-либо деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели, являющейся неопределённой и главной для управленца на данный момент, в дальнейшем корректируемой под изменившиеся условия существования управленца-стратега. Задачей стратегии является эффективное использование наличных ресурсов для достижения основной цели. Тактика является инструментом реализации стратегии и подчинена основной цели стратегии.[16]

Маркетинговая стратегия- это элемент общей стратегии компании (корпоративной стратегии), который описывает, как компания должна использовать свои ограниченные ресурсы для достижения максимального

результата в увеличении продаж и доходности от продаж в долгосрочной перспективе.[7]

Особенности стратегического маркетингового планирования:

- процесс выработки стратегии обычно завершается не каким-то немедленным действием, а установлением общих направлений, продвижение по которым должно обеспечить желаемый рост эффективности бизнеса;
- при формировании стратегии приходится пользоваться значительно более неполной информацией, чем при выборе оперативных управленческих решений;
- в процессе выработки стратегических решений постоянно появляется новая информация. Намеченные цели стратегического развития могут быть изменены. Поэтому разработка стратегии должна быть циклическим процессом с постоянной корректировкой первоначальных целей и путей их достижения;
- важное отличие стратегического планирования от оперативного управления заключается в том, что зачастую весьма сложно определить цифровые показатели полезности тех или иных стратегических решений. Поэтому необходимы разработка и постоянная корректировка системы оценок, основанных на сочетании цифровых показателей (например, затраты в денежном выражении) и качественных оценок.[36]

Этапы разработки маркетинговой стратегии:

1. Исследование состояния рынка и внешней макроэкономической среды;
2. Оценка текущего состояния предприятия;
3. Анализ конкурентов и оценка конкурентоспособности компании;
4. Постановка целей маркетинговой стратегии;
5. Сегментация рынка и выбор целевых сегментов (исследование потребителей);
6. Анализ стратегических альтернатив и выбор маркетинговой стратегии;

7. Разработка позиционирования;
8. Предварительная экономическая оценка стратегии и инструменты контроля.

Рассмотрим эти этапы более подробно.

1 этап. Исследование состояния рынка и внешней макроэкономической среды. Анализ рынка состоит из следующих элементов:

- определение границ рынка;
- оценка емкости рынка;
- определение рыночной доли компании;
- первичная оценка уровня конкуренции на рынке;
- тенденции развития рынка.

Главный инструмент анализа рынка- маркетинговые исследования (кабинетные и полевые) [37]

Анализ внешней макроэкономической среды выделяет следующие факторы:

- Макроэкономические факторы. Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться, т.к. состояние экономики влияет на цели фирмы. Это темпы инфляции, международный платежный баланс, уровни занятости, распределение доходов населения, изменяющиеся демографические условия и т.д. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность для предприятия.

- Политические факторы. Активное участие предпринимательских фирм в политическом процессе является указанием на важность государственной политики для организации; следовательно, государство должно следить за нормативными документами местных органов, властей субъектов государства и федерального правительства.

- Технологические факторы. Анализ технологической среды может по меньшей мере учитывать изменения в технологии производства, применение новых IT-технологий в проектировании и предоставлении товаров и услуг

или успехи в технологии средств связи. Руководитель любой фирмы должен следить за тем, чтобы не подвергнуться "шоку будущего", разрушающего организацию.

- Факторы социального поведения. Эти факторы включают меняющиеся отношения, ожидания и нравы общества (роль предпринимательства, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, движение в защиту интересов потребителей).

- Международные факторы. Руководство фирм, действующих на международном рынке, должно постоянно оценивать и контролировать изменения в этой широкой среде.[45]

2 этап. Оценка текущего состояния предприятия. Основные задачи этого этапа:

- анализ экономических показателей (финансовые результаты, структура и величина издержек компании, инвестиционные возможности);

- анализ производственных возможностей (технологические возможности и ограничения, потенциал производства);

- аудит системы маркетинга (оценка эффективности затрат на маркетинг, системы сбора и использования маркетинговой информации, ограничения маркетингового бюджета и коммуникаций);

- портфельный анализ для стратегических бизнес-единиц продуктовых линеек (ABC-анализ, определение стадий жизненного цикла продуктов, матричные методы портфельного анализа: матрица БКГ, матрица МКК (МСС), матрица GE/McKinsey и т.п.);

- SWOT-анализ;

- разработка прогноза (перспективы развития фирмы при существующем положении). [43]

3 этап. Анализ конкурентов и оценка конкурентоспособности компании состоит из следующих элементов:

- выявление конкурентов компании;

- оценка их рыночной доли;
- определение целей конкурентов;
- определение стратегий конкурентов;
- оценка сильных и слабых сторон конкурентов;
- оценка спектра возможных реакций конкурентов;
- выбор конкурентов, которых следует атаковать и которых следует избегать.[33]

4этап.Постановка целей маркетинговой стратегии

Предыдущие этапы разработки маркетинговой стратегии позволяют произвести оценку текущего состояния компании и рынков, на которых она присутствует. Далее должно быть сформулировано желаемое видение будущего состояния компании и ее позиций на рынке. Это видение и является целью в рамках маркетинговой стратегии.

Основные задачи этапа:

- выдвижение целей (выявление подлежащих решению задач);
- оценка целей (определение необходимости решения задач);
- установление иерархии целей.

Цели маркетинговой стратегии должны быть увязаны с миссией и целями компании в целом. Целидолжны быть выстроены в структуру в виде дерева,где достижение всех нижестоящих целей в совокупности дает достижение вышестоящей цели. [21]

5 этап. Сегментация рынка и выбор целевых сегментов (исследование потребителей). Основные задачи этого этапа:

- сегментация рынка, т. Е. выделение конкурентных целевых сегментов рынков;
- выбор времени и метода выхода на целевые сегменты.[21]

6 этап. Анализ стратегических альтернатив и выбор маркетинговой стратегии.

- Классификация конкурентных стратегий по Дж.Трауту и Э.Райсу

- Классификация конкурентных стратегий по КеничиОмае – модель 3К (3С)

- Классификация конкурентных стратегий по Ф.Котлеру
- Классификация конкурентных стратегий по М.Портеру
- Стратегии голубого океана (В. Чан Ким, Р. Моборн)
- Стратегия корпоративного айкидо
- Альтернативные модели построения стратегии

Все перечисленные модели являются попыткой классификации возможных конкурентных стратегий. По большому счету, практически любая возможная стратегия вписывается в эти модели. Основываясь на информации, собранной на предыдущих этапах, компании необходимо выбрать наиболее подходящую типовую маркетинговую стратегию, в рамках которой будет разрабатываться детальный план маркетинга.[31]

7 этап. Разработка позиционирования

Разработка позиционирования, рекомендаций по продвижению и управлению маркетинговыми коммуникациями

Предварительная экономическая оценка маркетинговой стратегии и инструменты контроля

- Анализ и прогнозирование качества и ресурсоемкости будущих продуктов компании
- Прогнозирование конкурентоспособности существующих и будущих продуктов компании
- Прогнозирование уровня цен и продаж на существующие и будущие продукты компании
- Прогнозирование объема выручки и прибыли
- Определение контрольных показателей и промежуточных этапов контроля (сроки и контрольные значения) [44]

8 этап. Предварительная экономическая оценка стратегии и инструменты контроля.

На основании маркетинговой стратегии должен быть разработан детальный план маркетинга, описывающий конкретные маркетинговые мероприятия, которые должны быть выполнены в краткосрочной и среднесрочной перспективе.[23]

Заключение

Стратегия маркетинговой деятельности предприятия – общескоординированные действия предприятия, осуществляемые с учетом полного анализа рынка, потребительского спроса, конъюнктуры рынка, анализ конкурентов и потребительских свойств товара. Стратегия разрабатывается на период для решения поставленных стратегических и текущих задач предприятия, с учетом изменений рыночной ситуации и ресурсной базы предприятия.

Формирование маркетинговой стратегии – это необходимые действия для планирования деятельности организации.

Стратегический маркетинг - это комплекс мер, который направлен на достижение высокого результата, в конкретных условиях, при этом позволяет эффективно расходовать средства и сокращать издержки маркетинговой деятельности.

В настоящее время, когда условием экономического развития предприятий является его активная деятельность на рынке, очень становятся знание конечного потребителя и умение предприятий гибко реагировать на все требования этого потребителя. В то же время крайне необходимо изучать возможности и уметь оперативно оценивать эффективность различных форм и методов продажи товаров, своевременно производить работу по формированию запросов населения, повышению престижа торговой фирмы, предприятия. Такой тип экономического поведения предприятий обычно ассоциируется с маркетингом.

Маркетинг популярен и широко применяется в различных сферах человеческой деятельности. Он демонстрирует образцы приспособляемости к постоянно меняющимся условиям рыночной конъюнктуры и проявляет готовность на любые преобразования ответить проявлением новой маркетинговой формы, способной в известной мере сгладить, если не разрешить, противоречия производителя и потребителя.

Поэтому вопросы определения сущности маркетинга и методов его проведения являются актуальными и требуют уточнения по мере совершенствования рынка.

Возникновение маркетинга тесно связано с возникновением обмена и возникновением рынка. Маркетинг - это работа с рынком ради осуществления обменов, цель которых - удовлетворение человеческих нужд и потребностей.

Разработка стратегии маркетинга – программно-целевой подход к деятельности предприятия. Если такой стратегии нет, предприятие всегда будет плестись в хвосте у своих конкурентов. Если же базовая стратегия выбрана, оно может идти собственным путем. Умение мыслить стратегически является основной характеристикой настоящего менеджера.

Разработка стратегии фирмы очень важна, так как позволяет более эффективно распорядиться имеющимися ресурсами и получить максимально возможную прибыль. В наше время, когда рынок перенасыщен без отлично разработанной стратегии, фирма практически обречена на банкротство. В последнее время все более заметна маркетинговая активность различных фирм, которые пытаются завоевать новые рынки сбыта для своей продукции.

Таким образом, организация маркетинговой деятельности предприятия и её реализация являются важнейшими частями управления организации.

Организация маркетинговой деятельности зависит от ситуации, в которой находится предприятие.

Организация маркетинговой деятельности связан с решением по поводу одного из следующих трех моментов функционирования организации: 1) прекращение определённого бизнеса; 2) продолжение определённого бизнеса; 3) переход в определённый бизнес. При этом предприятие вырабатывает стратегию в следующих областях: 1) лидерство в минимизации издержек производства; 2) специализация в производстве продукта; 3) фиксация определённого сегмента рынка.

Разработка маркетинговой деятельности предполагает уяснение текущей деятельности и анализ портфеля продукции. Выбор осуществляется на основе анализа внешней и внутренней среды предприятия.

В выпускной квалификационной работе на примере компании ИП Платонов С.И. был проведен анализ развития предприятия.

Из проведенного анализа маркетинговой деятельности фирмы был сделан вывод, что компания занимает прочные лидирующие позиции, имеет достаточно большое количество постоянных клиентов, ее сотрудники прекрасно осведомлены о рыночной ситуации и продукции, с которой они работают, кроме того предприятие обладает собственным офисным и складским помещениями, расположенными выгодно с территориальной точки зрения, а также современным программным обеспечением. Предприятие обладает возможностями по вхождению на новые региональные рынки, однако, ее позиции на рынке подвергаются угрозам со стороны сильных конкурентов, нестабильной экономической ситуации, а также колеблющегося во времени потребительского спроса на продукцию.

Таким образом, в ходе исследования была подробная проанализирована существующая маркетинговая деятельность ИП Платонов С.И.

При разработке плана маркетинговой деятельности предприятия были учтены все вышеизложенные факторы.

Таким образом, были решены поставленные научные задачи и достигнута главная цель работы.

Список использованной литературы

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика: учебник для ВУЗов. / Г.Л. Азоев. - Москва: Центр экономики и маркетинга, 2014. - 235с.
2. Акулич, И. Л. Маркетинг : учебник / И. Л. Акулич. – Минск :Вышэйшая школа, 2016. – 524 с.
3. Александрова, Е. Н. Формирование системы маркетингового управления в малом бизнесе / Е. Н. Александрова, Т. Б. Филичкина. // Теория и практика общественного развития. – 2014. – № 3. – С. 272 – 274.
4. Ансофф И. Стратегическое управление: учебник / И. Ансофф. - Москва: Экономика, 2013. - 519 с.
5. Березин, И. С. Маркетинг и исследование рынков: учебник / И. С. Березин. – Москва : Русская деловая литература, 2015. – 416 с.
6. Бесходарный, А. А. Эффективность управления маркетингом: методика оценки / А. А. Бесходарный // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2012. – № 1. – С. 44 – 47.
7. Бланк И.А. Управление торговым предприятием./ И.А. Бланк-Москва: Тандем, ЭКМОС, 2013.
8. Бухалков М. Маркетинг:учебник / М. Бухалков. - Москва: Маркетинг, 2015. – 314 с.
9. Виханский О.С. Стратегическое управление./О.С. Виханский. - Москва: Гардарика, 2014. – 569с.
10. Гавриленко, Н. И. Маркетинг: учебник / Н. И. Гавриленко. – Москва: Академия, 2015.
11. Гайдаенко, Т. А. Маркетинговое управление / Т. А. Гайдаенко. – Москва: Эксмо, 2014. – 512 с.
12. Глазов М. М. Маркетинг предприятия : Анализ и диагностика / М. М. Глазов, И. П. Фирова. – Москва: АИД, 2014. – 269 с.

13. Голубков Е.П. Основы маркетинга: учебник / Е.П. Голубков. – Москва: Финпресс, 2013. – 688 с.
14. Голубков Е.П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры / Е.П. Голубков – Москва: Дело, 2015. – 352 с.
15. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.П. Голубков — Москва: Финпресс, 2013. — 416 с.
16. Горбашко Е.А. Конкурентоспособность промышленной продукции. учеб. пособие/ Е.А. Горбашко. Изд. 2-е. – Санкт - Петербург: СПбУЭФ, 2016.- 365 с.
17. Данько, Т. П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: учебник / Т. П. Данько, М. П. Голубев. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 416 с.
18. Дашков Л. П. Коммерция и технология торговли: Учебник для вузов / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц. Изд. 3-е, перераб., доп. - Москва: Маркетинг, 2014.- 452 с.
19. Дородников В.Н. Основы коммерческой деятельности: учебное пособие / В.Н. Дородников - Новосибирск: НГАЭиХ, 2012.- 354 с.
20. Дорошев, В. И. Введение в теорию маркетинга : учеб.пособие / В. И. Дорошев. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 285 с.
21. Егоршин, А. П. Маркетинг организации. / А.П. Егоршин. – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 350 с.
22. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах / В.С. Ефремов. - Москва: Финпресс, 2016.- 451 с.
23. Зими́на, И. П. Роль маркетинга в управлении современным бизнесом / И. П. Зими́на // Управленческие науки. – 2014. – № 1. – С. 48 – 51.
24. Ильин А.И. Планирование на предприятии: учебное пособие: В 2-х частях. Часть 1. Стратегическое планирование / А.И. Ильин. - Минск: Новое знание, 2013.- 325 с.
25. Капон, Н. Управление маркетингом : учебник / Н. Капон, В. Колчанов. – Санкт-Петербург : Питер, 2016. – 832 с.

26. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б Карлоф. - Москва: Экономика, 2016. – 364 с.
27. Карпова, С. В. Маркетинг и современность : Сборник научных статей / С. В. Карпова. – Москва : Палеотип, 2012. – 296 с.
28. Клейнер Г.Б. Механизмы принятия стратегических решений на предприятиях: (результаты эмпирического анализа) / Г.Б. Клейнер. - Москва: Экономика, 2015. – 362 с.
29. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 800 с.
30. Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер. – Москва : Вильямс, 2016. – 496 с.
31. Кревенс. Д. Стратегический маркетинг / Д. Кревенс. – Москва : Вильямс, 2015. – 512 с.
32. Кузнецова, Л. В. Основы маркетинга : учеб.пособие / Л. В. Кузнецова, Ю. Ю. Черкасова. – Москва: Вузовский учебник, 2013. – 139 с.
33. 29. Ламбен, Ж. - Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж. - Ж. Ламбен, Р. Чумпитас – Санкт-Петербург: Питер, 2013. – 265 с.
34. Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии: Учеб пособие / О.Н. Лихачева — Москва.: ЗАО «ТК Велби», 2013. – 354 с.
35. Мильнер Б.З. Теория организаций. Курс лекций / Б.З. Мильнер - Москва: ИНФРА-М, 2014.-341 с.
36. Моисеева Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление: учебник / Н.К. Моисеева, Ю.П. Анискин. – Москва: Внешторгиздат, 2013. – 451 с.
37. Моисеева, Н. К. Управление маркетингом : теория, практика, информационные технологии : учеб.пособие / Н. К. Моисеева, М. В. Конышева; под ред. Н. К. Моисеевой. – Москва : Финансы и статистика, 2014.- 265 с.
38. Морозов, Ю. В. Основы маркетинга : учеб.пособие / Ю. В. Морозов. – Москва : Дашков и К, 2016. – 148 с.

39. Никитина, Т. Е. Маркетинг на предприятиях и в корпорациях : теория и практика : монография / К. А. Смирнов, Т. Е. Никитина. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 166 с.
40. Ноздрева, Р. Б. Маркетинг: учебник / Р. Б. Ноздрева, Г. Д. Крылова. – Москва: Юристъ, 2014. – 569 с.
41. Организация коммерческой деятельности в инфраструктуре рынка. Теория и современные практики : учебник / В. В. Куимов [и др.]; под общ.ред. В. В. Куимова. – Красноярск СФУ, 2017. – 325 с.
42. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность: учебник / Ф.Г. Панкратов, Т.К. Серегина - Москва.: Маркетинг, 2013.- 412 с.
43. Пантелеева, М.С. Маркетинговая политика предприятия как основа системного подхода к анализу его деятельности / М. С. Пантелеева, С. М. Бороздина // Наукoведение. – 2015. – № 2.
44. Парамонова, Т. Н. Маркетинг торгового предприятия: учебник / Т. Н. Парамонова, И. Н. Красюк. – Москва : Дашков и К, 2016. – 284 с.
45. Реброва, Н. П. Основы маркетинга : учебник / Н. П. Реброва. – Люберцы :Юрайт, 2016. – 277 с.
46. Савчук, Г. А. Управление маркетингом на предприятии : учеб. пособие / Г. А. Савчук, Ю. В. Мокерова ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал.федер. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал.ун-та, 2014. – 112 с.
47. Секерин, В. Д. Основы маркетинга : учеб.пособие / В. Д. Секерин. – Москва: КноРус, 2013. – 232 с.
48. Синяева, И. М. Управление маркетингом : учеб.пособие / И. М. Синяева. – Москва : Вузовский учебник, 2014. – 416 с.
49. Соловьев, Б. А. Маркетинг : учебник / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков. – Москва : Инфра-М, 2015. – 335 с.
50. Соловьев, Б. А. Маркетинг : учебник / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков. – Москва : Инфра-М, 2015. – 335 с.

51. Соловьев Б.А. Основы теории и практики маркетинга: учебник / Б.А. Соловьев. – Москва.: МИНХ им. Г.В. Плеханова, 2012. – 268 с.
52. Стратегическое планирование и управление: учебное пособие. /П.Д. Иванова [и др.]– Санкт Петербург.: Питер Ком, 2012. - -325 с.
53. Стратегическое управление фирмами: учебное пособие / В.Н. Буров [и др.] – Москва: Инфра-М, 2014. – 312 с.
54. Сыцко В.Е. Управление ассортиментом. Комплексная оценка качества и конкурентоспособности товаров с применением ЭВМ: учеб. пособие / В.Е. Сыцко и [и др.] - Гомель: ГКИ, 2014.- 425 с.
55. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / Пер. с англ., под ред. Л.Г. Зайцевой, М.И. Соколовой. - Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013.- 412 с.
56. Управление маркетингом: учебное пособие / Г.В. Васильев – Москва: Экономика, 2012. – 560с.
57. Управление организацией: учебник /под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - Москва: ИФРА-М, 2013.- 362 с.
58. Уткин, Э.А. Маркетинг: учебник / Э. А. Уткин. – Москва: Тандем, 2014. – 326 с.
59. Уткин Э.А. Стратегическое планирование: учебник./ Э. А. Уткин. – Москва: Тандем, 2015. – 215 с.
60. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. / Р.А. Фатхутдинов - Москва.: ИНФРА-М, 2004. - 312 с.
61. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов - Москва: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2003. – 641 с.
62. Фирсенко С.С. Товарная политика предприятия: учебное пособие / С.С. Фирсенко, Е.В. Щербенко - Краснояр. Гос. торг.-эконом. ин-т – Красноярск, 2008. – 278 с.
63. Хибинг, Р. Маркетинг : учебник / Р. Хибинг, С. Купер. – Москва :Эксмо, 2015. – 846 с.

64. Чепурко, Г. В. Основы формирования маркетинговой деятельности на предприятии / Г. В. Чепурко, Л. А. Суворова // КАНТ. – 2013. – № 1. – С. 55–57.

65. Чубинский А.Н. Расчетная методика оценки конкурентоспособности продукции / А.Н. Чубинский, О.С. Ракитова // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2002. №4.

66. Шеин В.Н Корпоративный менеджмент. Опыт России и США: учебное пособие / В.Н. Шеин - Москва: Новости, 2003.- 321 с.

67. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. - Москва: ГНОМ-ПРЕСС, 2003.- 457с.

68. Юшкова Л.В. Конкурентный анализ товарных рынков и услуг : учебное пособие / Л.В. Юшкова; Краснояр. Гос. торг.-эконом. ин-т – Красноярск, 2008. – 294 с.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

«ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

институт
Кафедра торгового дела и маркетинга
кафедра

ДОПУЩЕНА К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой

Ю.Ю. Суслова

подпись инициалы, фамилия

« _____ » _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.06 Торговое дело

код и наименование специальности

Обоснование выбора и планирование стратегии
маркетинговой деятельности предприятия.

тема

Научный руководитель _____ профессор, доктор эконом.наук Е.В Щербенко
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник ТДМ-13-11у 451319203 01.06.2017 И.А. Булаева
номер группы номер зачетной книжки дата инициалы,
фамилия

Нормоконтролер _____ профессор, доктор эконом.наук Е.В Щербенко
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Красноярск 2017

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Обоснование выбора и планирование стратегии маркетинговой деятельности предприятия» содержит 92 страниц текстового документа, 68 использованных источников, 0 листов графического материала.

В структуру бакалаврской работы включены: введение, три главы, заключение, список использованных источников, приложение.

МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ, КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА, МАРКЕТИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ МАРКЕТИНГОВОГО ПРОЕКТА, МАРКЕТИНГОВАЯ СРЕДА ПРЕДПРИЯТИЯ, ПЛАНИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

Объектом исследования является ИП Платонов С.И. - один из производителей пиломатериалов в селе Тюхтет Тюхтетского района.

Целью выпускной квалификационной работы является обоснование стратегии и разработка плана маркетинговой деятельности предприятия ИП Платонов С.И.

В соответствии с целью работы поставлены следующие задачи:

- определение сущности и видов маркетинговой стратегии;
- анализ маркетинговой среды предприятия;
- выбор маркетинговой стратегии, его обоснование и планирование стратегии маркетинговой деятельности предприятия ИП Платонов С.И.

Содержание

Введение.....	4
Глава 1. Теоретические основы формирования стратегии маркетинга на предприятии	
1.1 Маркетинг как концепция рыночного управления на предприятии....	7
1.2. Методические подходы к организации маркетинговой деятельности предприятия.....	17
1.3. Классификация и процесс разработки стратегии маркетинговой деятельности предприятия.....	25
Глава 2. Анализ реализации функций маркетинга на предприятии	
2.1. Общая организационно-экономическая характеристика предприятия.....	39
2.2. Оценка рациональности организации маркетинговой деятельности предприятия.....	47
2.3. Анализ реализации комплекса маркетинга на предприятия	
Глава 3. Анализ факторов маркетинговой среды предприятия и разработка стратегии маркетинга.....	49
3.1. Оценка конкурентной позиции предприятия.....	57
3.2. Оценка спроса на продукцию предприятия.....	65
3.3. Обоснование выбора и планирование стратегии маркетинговой деятельности предприятия.....	67
Заключение.....	77
Список использованной литературы.....	80
Приложение А.....	86

Введение

В современном мире маркетинг стал выполнять очень важную роль. Маркетинг актуален для предприятий во всех областях экономики. Одним из важнейших элементов организации маркетинговой деятельности является построение и внедрение её стратегии. Стратегию маркетинга можно будет эффективно реализовывать тогда, когда будет существовать устойчивый и стабильный рынок. Но в настоящее время у нас в России ситуация на рынке сложилась таковая: рынок как таковой не развит, отсутствует развитая и отлаженная нормативно-правовая база, слабо развита внешне экономическая деятельность.

Целью бакалаврской работы является обоснование выбора и планирование стратегии маркетинговой деятельности предприятия.

Поставленная цель определяет главные задачи, которые подлежат решению в данной работе:

- определение сущности и видов маркетинговой стратегии;
- анализ маркетинговой среды предприятия;
- выбор маркетинговой стратегии, его обоснование и планирование стратегии маркетинговой деятельности предприятия.

Объектом исследования в данной работе является компания ИП Платонов С.И., основным видом деятельности которого, является заготовка и переработка древесины.

Предметом исследования является процесс стратегического планирования маркетинговой деятельности предприятия.

Сущность маркетинга на современном потребительском рынке состоит в приоритете индивидуальных потребностей над всей производственно-коммерческой деятельностью предприятия. Поэтому маркетинг должен рассматриваться, как глобальная функция, определяющая содержание всей производственно-сбытовой деятельности предприятия. Поэтому в наше время маркетинг становится, в первую очередь, стратегическим, возрастает

целенаправленность и научная обоснованность принимаемых маркетинговых решений, любые краткосрочные планы все в большей мере опираются на долговременные программы, определяющие глобальные цели предприятия на рынке.

Важность изменений в стратегии предприятия определяется противоречием между практическими целями предприятия и существующей ситуацией. В последнее время все больше предприятий прибегают к разработке стратегий развития компании и соответственно к стратегическому планированию.

Именно стратегическое планирование позволяет определить фирме свои цели и то, к чему ей необходимо стремиться, посредством чего развиваться свой бизнес или просто выжить в усиливающейся конкурентной борьбе.

Информационную и методическую базу для работы составляют учебные материалы отечественных и зарубежных экономистов по проблемам маркетинга, стратегического менеджмента, экономики, стратегического планирования, таких как И.Ансоф, И.А.Бланк, О.С. Виханский, Ф. Котлер, Р.А. Фатхудинов, А.Н. Романов, И.В. Семенов, Э.А. Уткин и др., методическая и практическая информация, размещенная на Интернет-сайтах; статистические и финансовые материалы, характеризующие деятельность ИП Платонов С.И.

Структура бакалаврской работы включает: введение, 3 главы, заключение, список использованных источников.

Во введении раскрывается актуальность, определяются цель, задачи, объект, предмет исследования.

В первой главе описываются теоретические основы формирования стратегии маркетинга на предприятии.

Во второй главе проводится анализ реализации функций маркетинга на предприятии.

В третьей главе проводится анализ факторов маркетинговой среды предприятия и разрабатывается стратегия маркетинга для предприятия.

В заключении подводятся итоги исследования, формируются окончательные выводы по рассматриваемой теме.

Бакалаврская работа выполнена на 92 страницы, включает в себя 9 рисунков и 35 таблицы, список использованной литературы состоит из 64 источников.

Глава 1. Теоретические основы формирования стратегии маркетинга на предприятии

1.1 Маркетинг как концепция рыночного управления на предприятии

Маркетинг согласно его широкому пониманию – это социально-управленческий процесс, посредством которого индивидуумы и группы людей путем создания продуктов и их обмена получают то, в чем они нуждаются. В основе этого процесса лежат следующие ключевые понятия: потребность, желание, спрос, продукт, обмен, сделка, рынок [8]

Процессы обмена не происходят сами по себе. Продавцы должны искать покупателей, выявлять их потребности, создавать качественные товары и услуги, продвигать, хранить и поставлять их. Разработка товаров, анализ рынка, коммуникации, распределение, установление цен и обслуживание — основные виды маркетинговой деятельности. Маркетингом занимается в основном не только продающая сторона, но и покупатели, они принимают в нем участие — когда ищут для себя новые товары по доступным ценам. Агенты по закупкам тоже участвуют в маркетинге, занимаясь поиском продавцов, с которыми можно совершать выгодные сделки. Рынок продавца предполагает, что продавец имеет больше власти, а покупатель является более активным участником рынка. На рынке покупателя покупатель располагает большей властью, а продавец должен быть активным участником рынка.[6]

На рис. 1 показаны основные элементы системы современного маркетинга. В стандартной ситуации маркетинг подразумевает обслуживание рынка конечных потребителей в условиях наличия конкуренции. Компания и ее конкуренты отправляют производимую ими продукцию и информацию о ней конечным потребителям — напрямую или через маркетинговые промежуточные звенья (посредников). На всех действующих лиц этой системы оказывают влияние одни и те же факторы окружающей среды (демографические, экономические, экологические, научно-технические,

политико-правовые, социально-культурные). Мы подробно рассмотрим все факторы, влияющие на принятие решений в маркетинге.[3]



Рисунок. 1- Главные действующие лица и силы в системе современного маркетинга

Каждая из составляющих системы маркетинга вносит свой вклад в создание потребительской ценности. Таким образом, успех компании зависит не только от ее собственных действий, но и от того, насколько хорошо нужды конечного потребителя удовлетворяются всеми звеньями цепи [42].

Потребность в современном маркетинге возникла еще в 60-е годы прошлого столетия. Во-первых, усилилось значение научно-технического прогресса, а вместе с ним возросло значение человеческого фактора как наиболее мощного условия развития производства, повышения его эффективности и качества, что не могло не сказаться на стабильности темпов роста и доходах работников. Во-вторых, насыщение рынка товарами первой необходимости объективно привело к дальнейшему разворачиванию структуры индивидуального потребления. Одновременно росли общественные потребности. В этих условиях резко обострилась проблема сбыта в результате раздела мирового рынка на сферы влияния между крупнейшими корпорациями, когда с особой силой возросла конкурентная борьба. Это вынудило крупные компании, а в дальнейшем средние и даже мелкие приспосабливаться к требованиям рынка, с одной стороны, и

оказывать регулирующее воздействие на формирование таких требований, с другой. [46]

Научно-техническая революция оказала большое влияние на этот процесс. Сложилась ситуация, когда производитель уже не мог позволить себе работать на неизвестного потребителя, а вынужден был ориентироваться на определенный рынок, изучать спрос, тенденции его изменений и факторы, формирующие запросы на конкретные товары. Так возник диктат потребителя, ставший нормой. Это и понятно, поскольку в условиях научно-технической революции существенно возросла сложность производства, потребность к постоянной разработке более качественной, улучшенного дизайна, конкурентоспособной продукции, удовлетворяющей возрастающие запросы рынка на современные ее виды. [32]

Производителю важно знать заранее спрос на выпускаемые им изделия, чтобы не расходовать впустую крупные финансовые, трудовые и материальные ресурсы, научный потенциал, чтобы быть уверенным, что произведенный продукт станет товаром.

Производителю необходимо выпускать такую продукцию, которая найдет сбыт, принесет прибыль. А для этого нужно изучать и удовлетворять общественные и индивидуальные потребности, запросы рынка как необходимое условие и предпосылку производства. Поэтому все больше углубляется понимание того, что производство начинается не с обмена, а с потребления. Эта концепция нашла свое воплощение в маркетинге.

Именно всестороннее изучение спроса, потребностей и их учет в целях более правильной ориентации производства и составляют главное назначение маркетинговой деятельности в системе управления процессом производства. [43]

Изучение спроса - это не просто достаточно точное выявление спроса на конкретные товары и услуги, удовлетворяющие определенные потребности, но и формирование этого спроса, предвидение, в каком направлении он будет изменяться под влиянием научно-технического

прогресса, возросших покупательских способностей, требований к качеству и надежности продукции и т.д. [28]

В современных условиях, когда сменяемость продукции происходит довольно быстро и в течение двух-четырех лет полностью обновляется производство, когда непрерывно возрастает роль наукоемкой и дорогостоящей продукции, очень важно иметь возможность предложить покупателю еще более надежную и эффективную продукцию, лучше и полнее удовлетворяющую растущие запросы. Это можно сделать лишь на основе хорошо отработанной и поставленной системы изучения и учета требований рынка, базирующейся на широком использовании электронно-вычислительной техники.[38]

Изменившаяся экономическая ситуация вынудила фирмы так строить производственные программы, определять районы размещения производства и направления инвестиций с учетом преимуществ, предоставляемых новым строительством, либо разработкой новых технологий и улучшением качества продукции, чтобы иметь возможность укреплять позиции на конкретных рынках, противостоять ожесточенной конкуренции и добиваться высоких и устойчивых прибылей.

Эти объективные требования нашли выражение в формировании и развитии системы управления производством, которая основывается на рыночной концепции: учет рыночного спроса, требований конкретного потребителя к технико-экономическим и эстетическим параметрам продукции. Требования рынка служат обязательной предпосылкой ориентации производства и сбыта на такой ассортимент продукции, который позволяет рационально хозяйствовать.[43]

Новый подход к разработке производственной программы фирмы выражается в теоретическом обосновании маркетинга, рассматриваемого в качестве инструмента регулирования производства и сбыта, а отсюда - и рыночных отношений. Смысл действия такого механизма состоит в том, что потребитель диктует свои условия на рынке, требования к конкретному

продукту по количеству и качеству, а производитель к ним приспосабливается, но не пассивно, а активно путем формирования в свою очередь определенных потребностей.[5]

Е.П. Голубков выделил следующие основные принципы маркетинга:

1. Тщательный учет при принятии решений потребностей, состояния и динамики спроса и рыночной конъюнктуры. Следование данному принципу предполагает хорошее знание рыночной ситуации относительно существующей и прогнозной величины спроса, деятельности на рынке конкурентов, поведения на рынке потребителей и их отношения к продуктам данной организации и ее конкурентов. При этом потребители часто недостаточно хорошо знают, чего именно они хотят. Они хотят только как можно лучше решить свои проблемы. Поэтому одна из главных задач маркетинга – это понять, чего желают потребители.

2. Создание условий для максимального приспособления производства к требованиям рынка, к структуре спроса исходя не из сиюминутной выгоды, а из долгосрочной перспективы. Современная концепция маркетинга состоит в том, чтобы вся деятельность предприятия (научно-техническая, производственная, сбытовая и т. д.) основывалась на знании потребительского спроса и его изменений в 5 перспективе. Более того, одна из задач маркетинга заключается в выявлении неудовлетворенных запросов покупателей, чтобы ориентировать производство на удовлетворение этих запросов. Маркетинг означает разработку, производство и сбыт того, на что действительно есть потребительский спрос. Система маркетинга ставит производство товаров в функциональную зависимость от запросов и требует производить товары в ассортименте и объеме, нужных потребителю. При реализации концепции маркетинга акцент принятия хозяйственных решений смещен от производственных звеньев предприятия к звеньям, чувствующим пульс рынка. Служба маркетинга является мозговым центром, источником информации и рекомендаций не только для рыночной, но и для

производственной, научно-технической и финансовой политики предприятия.

Здесь на основе тщательного анализа состояния и динамики спроса и деловой конъюнктуры решается вопрос о необходимости, перспективности, прибыльности производства того или иного продукта.

3. Информирование потенциальных потребителей о продуктах организации и воздействие на потребителей с помощью всех доступных средств, прежде всего рекламы, с целью склонить их приобрести именно данный товар[8].

Воздействие рыночного спроса - процесс с обратными связями. Это важно отметить, ибо здесь проявляется одна из характерных особенностей маркетинга.

Современная научно-техническая революция непосредственно связана с быстроизменяющимися запросами рынка, появлением все более сложного наукоемкого продукта (зачастую с длительным циклом производства), выпуск которого, как правило, ориентирован на заранее известного потребителя. Образуется замкнутый и постоянно действующий процесс непрерывного влияния потребителя на производителя. Потребитель активно влияет на определение целей производства в условиях меняющихся требований к товару. Современная реализация научно-технических достижений служит неперенным средством формирования новых потребностей.

Такова современная концепция маркетинга, которую мы отличаем от существовавшей ранее, когда под маркетинговой деятельностью понималась деятельность, направленная на всестороннее изучение рыночного спроса на уже произведенную продукцию и организацию ее сбыта. Иными словами, производитель выпускал изделия на неизвестный рынок по принципу, что бы ни производить, только бы получать прибыль. Проблема реализации (сбыта) выдвигалась на первый план и отсюда - спрос, потребности индивидуального потребителя стали занимать центральное место в анализе.

Современный маркетинг делает упор на ориентацию производственной деятельности, определение структурной политики фирмы с учетом конкретного рыночного спроса. Важная особенность маркетинга как определенной системы внутрифирменного управления состоит в том, что она основана на принятии решений на базе многовариантных экономических расчетов и ориентирована на создание организационных, экономических и юридических условий для эффективного функционирования и развития предприятий.[22]

Мир, в котором работает маркетинг, изменился. Новые каналы и технологии преобразовывают медиа, через которые современный маркетинг влияет на потребителя. Виртуальные миры, типа SecondLife, придают новое значение понятию "места" в маркетинге. Совместные проекты, например, открытое программное обеспечение и Wikipedia преобразовывают потребителя в соавтора. [41]

Новые технологии превратили средства массовой информации в более кастомизированные, сделав непредсказуемой отдачу от традиционной рекламы.

Все это привело к появлению новой породы потребителей. Они ожидают, что компании обеспечат им кастомизацию (сделают это моим), создадут сообщества (позволят мне быть частью этого) и предоставят выбор (снабдят поиском и инструментами для принятия решения). Эра пассивного потребителя канула в прошлое. Подобный сдвиг в отношениях между потребителями и компаниями - самое фундаментальное изменение в истории маркетинга, гораздо более драматичное, чем отказ от "ориентации на продукт" в пользу "ориентации на рынок". А менялись ли маркетинговые исследования и практика вместе с изменением среды? Большая часть маркетинговых усилий всех компаний сегодня сосредоточена на развитом мире, а не развивающемся, где скрыто огромное количество новых возможностей. Современный маркетинг должен играть более значительную

роль в компании, быть не просто "еще одним подразделением", но ключевым. [27]

В прошлом веке маркетинг был точным. Инструменты (консолидированный анализ, экономическое и эконометрическое моделирование, поведенческая экономика) подняли уровень точности и привели к пониманию того факта, что маркетинг может внести свой вклад в развитие компании. Но сегодня рынок бросает вызов и нужно отказаться от использования старых инструментов, которые сосредоточены на решении проблем прошлого, и искать новые, которые помогут решать проблемы будущего и настоящего. Сегодня перед нами встает трудный выбор. Мы можем взять инструменты, которые не совсем подходят к ситуации, или мы можем получить результаты с большим разбросом, но лучше отражающими действительность. Но на самом деле нам нужно и то, и другое. И чтобы получить это, нам нужно заново продумать и, возможно, преобразовать маркетинг.[18]

В настоящее время широко используются семь стратегий современного маркетинга. Эти семь основных стратегий улучшают маркетинговую эффективность и увеличивают процент желаемых компанией результатов.

1. Объединение отдельных функциональных подразделений.

Например, научные исследования и маркетинг часто разделяются, но если же их объединить, то продукт будет более эффективным.

2. Переход от традиционного менеджмента к сетевому взаимодействию.

У такого подхода есть ряд особенностей:

Традиционно менеджеры сосредотачиваются на том, чтобы оптимизировать компанию. Вместо этого они должны сосредоточиться на том, чтобы оптимизировать и компанию, и ее сеть. Компании в пределах сетей должны пытаться создавать маркетинговую экосистему с партнерами.

Компания, специализирующаяся на построении сетей, состоит из самодостаточных функциональных подразделений. Чем их больше, тем

большей интеграции требует сеть. В открытии новых рынков, например, средства финансирования часто рассматриваются отдельно от маркетинговой политики в регионе.[15]

3. Переход от CRM к CMR.

Сегодня компании уже научились управлять отношениями с клиентами, но им нужно также создавать программы, позволяющие клиентам управлять отношениями с компаниями. Вместо того чтобы сосредотачиваться на продаже продукта, компании отдают в руки потребителей все инструменты, необходимые для принятия решения о покупке. Таким образом, инициатива исходит непосредственно от клиентов.

4. Отказ от брендированных изделий компании и переход к кастомизированным решениям по потребностям покупателей.

В наше время эффективнее объединить 2 хорошо разрекламированные и продаваемые бренды, создав при этом совершенно новый товар, чем пытаться продвигать 2 старых. Этот подход более затратен, но поможет компании выжить в конкурентной войне в будущем и оправдает затраты на него.[34]

5. Использование аналитики и системы показателей в качестве связующего звена.

Компаниям необходимо продумать меры, направленные на отслеживание и оценку инвестиций в маркетинг. Большая часть компаний может значительно улучшить производительность маркетинга, просто перераспределив ресурсы. Показатели могут гарантировать точность в оценке воздействия на рынок определенных стратегий и возвращение инвестиций.

6. Использование подхода адаптивного экспериментирования.

"Адаптивное экспериментирование" - это подход, который позволит маркетологу понять характеристики различных рыночных сегментов и их реакции на маркетинговые действия.

Этот способ позволяет опробовать огромное количество стратегий, что особенно важно в сегодняшней стремительно меняющейся деловой среде.

7. Изменение интеллектуальной модели предприятия.[43]

Для привлечения новых потребителей и лучшей адаптации в новом мире, производители должны менять собственную интеллектуальную модель. Иначе вы не сможете работать в существующих условиях, ведь они требуют от маркетолога творчества и инновационных подходов. Очень часто интеллектуальные модели, воплощенные в книгах о маркетинге, - самое большое препятствие для творческого подхода, который призван увеличить и точность, и релевантность маркетинга. Если модель больше не соответствует действительности – она должна быть изменена.

Семь стратегий– это только начало. Нужно исследовать и другие подходы. Нам нужна точность без косности и релевантность без релятивизма. Эти изменения трудны, но выбора нет, потому что мир изменился. И нужно адекватно отвечать на его вызовы.[55]

В новую цифровую эпоху появились новые правила:

- Реклама по-прежнему является важной, но маркетинг сегодня имеет гораздо большее значение, от части потому, что создает область для плодотворного общения между сотрудниками и клиентами компании. Подобные коммуникации способны подключить эмоции клиента, среди которых скорее всего окажутся любовь и приверженность к вашему бренду. Необходимо, в первую очередь, дать клиентам основания полагать, что вы о них заботитесь, узнав тем самым, как они хотят взаимодействовать с вами.[44]

- Вовлеченность. Сегодня мы живем в мире, где активные потребители хотят иметь право голоса, хотят, чтобы их голоса сыграли свою роль. Предоставьте им такую возможность, пускай и номинальную, но видимую.

- Интернет маркетинг. Интернет-сообщества, рейтинги и отзывы, интервью и обзоры, социальные сети, колл-центры— все это обеспечивает возможности для обучения и инноваций. Сейчас есть больше

возможностей, чем когда-либо прежде для каналов, по которым можно слушать своих клиентов, вы будете поражены тем, что люди скажут вам, если они думают, что вы слушаете.

- В цифровую эпоху развития передовых устройств коммуникаций, мобильный интернет должен стать вашим стимулом к созданию новых идей. Мобильные устройства стали неотъемлемой частью жизни большинства людей, о чем нельзя забывать маркетологам. Рост доли мобильного интернет трафика должен поощрять вас в переосмыслении роли и местоположения.

Инновационные технологии могут помочь в приобретении новых клиентов. Не бойтесь экспериментировать с инновациями, за счет их своевременного внедрения в свое производство можно достичь не только экономии средств и ценного времени, но повысить эффективность вовлечения новых клиентов в жизнь компании. Да, зачастую такие инновации стоят немалых денег, но они со временем обязательно окупятся, а еще обновят ваш бренд, сделают современный маркетинг действенным и востребованным.

Таким образом, становится понятно, что современный маркетинг не работает сам по себе, а нуждается в грамотном подходе к организации работы маркетинга на предприятии.

1.2. Методические подходы к организации маркетинговой деятельности предприятия

Любая компания решает вопросы структуры ассортимента или проектирования каких либо новых товаров; решает вопросы ценообразования, организации сбыта и рекламы. Но поскольку все эти проблемы возникают в разное время и решаются разными людьми, связь между ними зачастую отсутствует. Потребность увязать разрозненные элементы управленческой деятельности в единое целое приводит к понятию

организация маркетинга. Под последней понимают структурное построение для управления маркетинговыми функциями, устанавливающее подчиненность и ответственность за выполнение тех или иных заданий.

На большинстве крупных и средних западных фирм маркетинг организационно закрепляется на самых высоких уровнях иерархии, а работа маркетинговых структур оказывает существенное влияние на остальные управленческие функции. В то же время существуют и другие организационные формы маркетинга в компаниях.[15]

Правильный выбор организационной структуры управления маркетингом только создает предпосылки для эффективной работы маркетинговых служб. Необходимо укомплектовать эти службы квалифицированными специалистами, правильно распределить между ними обязанности, наделить их необходимыми правами, создать приемлемые условия для работы. Всем этим должен заниматься руководитель маркетинговой службы совместно с руководством предприятия. Если в службе маркетинга работают несколько сотрудников, между ними обычно происходит разделение труда. Каждый отвечает за какое-то направление маркетинга: один организует изучение рынка, другой занимается исследованием потребительских предпочтений, мониторингом цен и ассортиментного разнообразия, в обязанности третьего входит ознакомление с конкурентными преимуществами, аспекты позиционирования, отслеживание эффективности маркетинговых мероприятий. Но все вместе разрабатывают и реализуют план маркетинговой компании.[4]

Внедрение маркетинга в организационные структуры промышленных фирм происходит по двум главным направлениям: путем создания специализированной службы или отдела маркетинга и путем модернизации других основных служб с целью их большей адаптации к требованиям рынка и более гибкой реакции на изменения внешней среды.

С другой стороны, внедрение маркетинга в существующую в течение десятилетий и подвергающуюся тем или иным изменениям организационную

структуру фирмы не может не воздействовать на организационную структуру маркетинга, которая вынуждена учитывать общие принципы построения в фирме структуры управления и формы их реализации.[28]

Типы общефирменных организационных структур:

- функциональный,
- продуктовый/товарный,
- географический,
- рыночный.

Функциональная организация маркетинга наиболее проста. Специализация, четкое разграничение компетенции, стандартизация управленческих процессов определяют высокую эффективность этой организационной структуры. Однако ее результативность обычно снижается по мере расширения ассортимента и увеличения числа рынков сбыта. Существующие проблемы: трудности координации; необходимость передачи решения задач, выходящих за пределы компетенции, высшему звену; недостаток мотивации у сотрудников из-за непонимания конечной цели. Функциональная организация маркетинга изображена на рисунке 2.

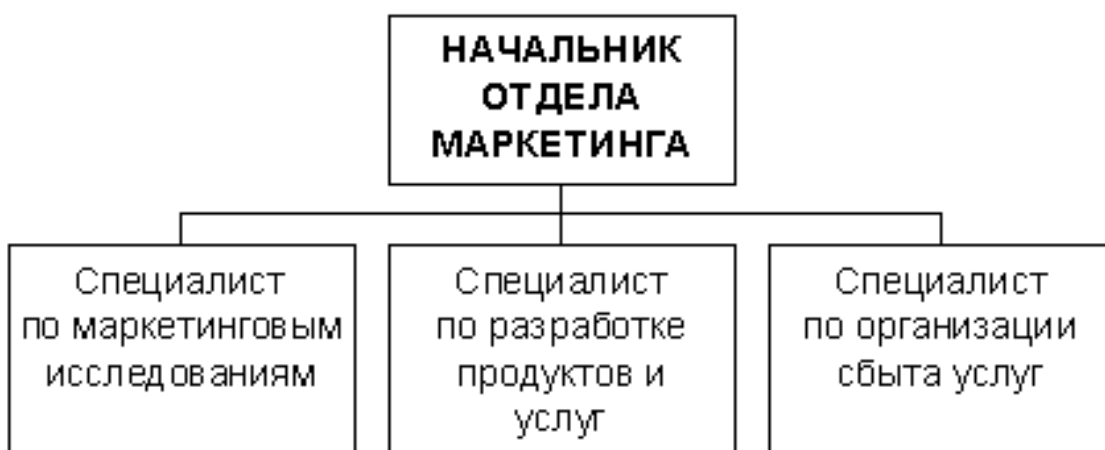


Рисунок 2 –Функциональная организационная структура управления маркетингом.

Продуктовая (товарная) организационная структура характеризуется тем, что управляющий имеет возможность координировать и контролировать

всю работу по продукту (группе, семейству товаров), хорошо зная его рыночные возможности. Недостатки: высокая возможность конфликтов при нечетком разделении полномочий, реализация продукта функциональными менеджерами.[33]

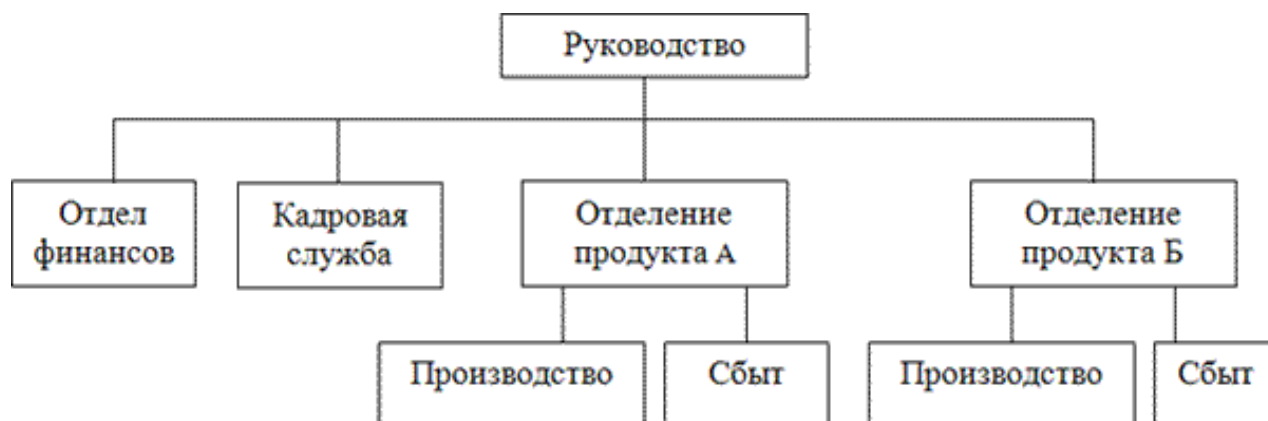


Рисунок 3 – Продуктовая (товарная) организационная структура управления маркетингом

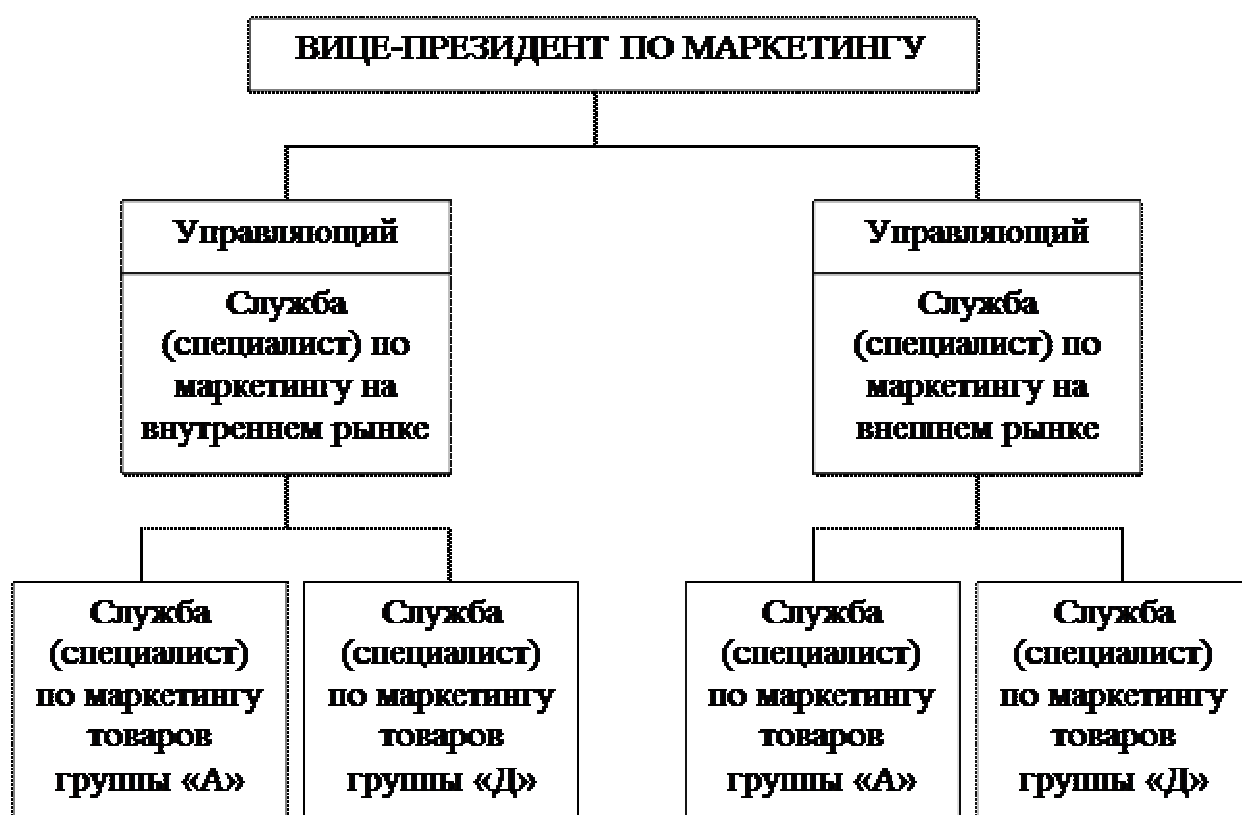


Рисунок 4 – Географическая организационная структура управления маркетингом на предприятии

Географическая организационная структура позволяет специализироваться на определенных территориальных зонах, хорошо зная их потребителей. Недостаток — необходимость хорошо отлаженной координации с другими «географическими» подразделениями и функциональными службами. Пример географической организационной структуры изображен на рисунке 4.

Главное достоинство рыночной организационной структуры — концентрация рыночной деятельности на целевых рынках: недостатки в основном аналогичны таковым при наличии продуктовой (товарной) организационной структуры. Пример рыночной организационной структуры на рисунке 5.



Рисунок 5 - Рыночная организационная структура управления маркетингом на предприятии

Матричная организация службы маркетинга основана на системном подходе, характеризуется структурной гибкостью при необходимости приспособления в новых условиях функционирования. Наряду с постоянными функциональными отделами при матричной организационной структуре для решения конкретных проблем создаются временные проектные группы. Управляющие проектными группами привлекают для выполнения работ специалистов из других отделов, находящихся на различных уровнях иерархии. Взаимодействия управляющих отделами порождают новые сети горизонтальной и диагональной коммуникации, которые накладываются на традиционные связи руководства и подчинения.[22]

Преимущества данного вида организации состоит в том, что матричный подход является гибким и адаптивным способом достижения проектных целей, он предполагает использование знаний и квалификации участвующих в группе специалистов без жесткого функционального распределения полномочий руководителей.

В качестве недостатка следует отметить, что матричная структура является сложной из-за большого числа связей между работниками и возможных противоречий между ними. Чаще могут использоваться комбинации различных видов организации, а именно: товарно-рыночная, функционально-товарная, функционально-рыночная и функционально-товарно-рыночная.[45]

Основными функциями маркетинга являются:

- комплексное изучение конкретного рынка, его проблем и перспектив;
- планирование товарного ассортимента своего предприятия с учетом требований рынка и своих возможностей;
- формирование спроса и проведение мероприятий по стимулированию сбыта с целью большего совпадения требований рынка и своих возможностей;
- планирование сбытовых операций;
- управление и контроль над маркетинговой деятельностью, которые предполагают при необходимости возврат к первой функции.

Реализация каждой последующей функции невозможна без реализации предыдущей.[37]

Однако выполнение вышеперечисленных функций возможно, когда маркетинговую организационную структуру выносят за пределы собственно промышленного предприятия и придают ей статус юридического лица. Эволюционное развитие этого процесса, в ходе которого производитель передает маркетинговой фирме все функции маркетинга и сбыта (возможно, в течение 2–3 лет), помогает избежать всякого рода организационно-

властных потрясений. Однако для эффективного функционирования такой системы необходимо соблюдение по крайней мере двух главных условий: наличие объединяющей обе фирмы совместной собственности, и, четко определенные в договоре их права и обязанности по отношению друг к другу в области экономического, производственного, сбытового, сервисного, финансового и иного взаимодействия.[26]

Возможен вариант, когда несколько промышленных компаний с взаимодополняющим производственным профилем создают совместную маркетинговую фирму, наделенную в числе иных и сбытовой функцией. Выгоды для всех участников в таком случае явные: возможность концентрации внимания изготовителей на научно-технических и производственных проблемах и получение ими эффекта синергизма от сбыта на рынке взаимодополняющих продуктов. Разумеется, при такой организации сбыта потребуются решение в договорном порядке многих проблем, наличие доброжелательности по отношению друг к другу и готовности пойти на взаимные уступки при решении спорных вопросов.

Эффективная организационная структура предполагает распределение функциональных обязанностей таким образом, чтобы процесс реализации маркетинговой стратегии осуществлялся оптимально. От того, насколько правильно была выбрана организационная структура и распределены полномочия по реализации различных элементов маркетинговой программы между сотрудниками, во многом будут зависеть показатели деятельности компании.[36]

Все функциональные процессы компании и ее организационная структура должны быть подчинены характеру деятельности самой компании, а также ее маркетинговой стратегии. Необходимо регулярно производить оценку организационной структуры на предмет ее адекватности упомянутым выше требованиям и, в случае необходимости, вносить в структуру требуемые изменения.

Организационные структуры могут быть двух типов: «жесткие» (механические); «мягкие» (организмические).

«Жесткая» структура имеет следующие особенности: круг обязанностей работников четко определен контрактом; усилена централизация и специализация руководства; работник не обязан выполнять работу не предусмотренную должностью; действует множество формальных инструкций. Такие организационные структуры эффективны в условиях стабильной внешней среды.[34]

В изменчивой среде более целесообразны «мягкие» структуры. Они менее специализированы по сравнению с «жесткими», в них преобладает децентрализация полномочий. Круг обязанностей работников определен примерно, и работник обязан выполнять любую, связанную с основной, работу. Содержание работ постоянно меняется, а исполнители представляют руководству предложения по улучшению работы. Формальных инструкций в «мягких» структурах немного, а отношения между работниками лучше. «Мягкость» оргструктуры обеспечивает благоприятный климат для осуществления политики нововведений.[57]

В целях повышения эффективности функционирования маркетинговых служб целесообразно систематически совершенствовать их организационную структуру.

В последние годы появились так называемые плоские структуры. Для того, чтобы сделать оргструктуру плоской, следует сократить число уровней управления, удалить лишние «прослойки».

В более плоской организации число уровней управления минимально, уменьшается общее число специалистов, повышается скорость реакции предприятия на изменение потребностей покупателей и действия конкурентов, ускоряется процесс принятия решений. С другой стороны, в плоской организации каждый менеджер имеет больше подчиненных специалистов, что приводит к ослаблению контроля.[36]

1.3. Классификация и процесс разработки стратегии маркетинговой деятельности предприятия

Стратегия - интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности.[28]

В литературе по стратегическому планированию существует два противоположных взгляда на понимание стратегии. В первом случае стратегия – это конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели, а выработка стратегии – это процесс нахождения некоторой цели и составление долгосрочного плана. Такой подход основывается на том, что все возникающие изменения предсказуемы, происходящие в среде процессы носят детерминированный характер и поддаются полному контролю и управлению.

Во втором случае под стратегией понимается долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде. При таком понимании, стратегию можно охарактеризовать как выбранное направление деятельности, функционирование и рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей. В стратегическом планировании направление деятельности выбирается обычно по результатам стратегического анализа, проведенного с помощью матрицы БКГ и других матриц, а также по результатам SWOT анализа предприятия.[32]

В деловой жизни под стратегией понимается общая концепция того, как достигаются цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Такая концепция (соответствует стратегии второго типа) включает в себя несколько элементов. Прежде всего, к ним относится система целей, включающая

миссию, общеорганизационные и специфические цели. Другой элемент стратегии – политика, или совокупность конкретных правил организационных действий, направленных на достижение поставленных целей.[26]

Обычно стратегия разрабатывается на несколько лет вперед, конкретизируется в различного рода проектах, программах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения. Значительные затраты труда и времени многих людей, необходимые для создания стратегии предприятия, не позволяют ее часто менять или серьезно корректировать. Поэтому она формулируется в достаточно общих выражениях. Это – предполагаемая стратегия.

Вместе с тем, как внутри организации, так и вне ее появляются новые непредвиденные обстоятельства, которые не укладываются в первоначальную концепцию стратегии. Они могут, например, открыть новые перспективы развития и возможности для улучшения существующего положения дел или, наоборот, заставить отказаться от предполагаемой политики и плана действий. В последнем случае первоначальная стратегия становится нереализуемой и предприятие переходит к рассмотрению и формулированию неотложных стратегических задач. [42]

В общем случае, на предприятии может быть разработано и реализовано четыре основных типа стратегий:

1. *Стратегии концентрированного роста*– стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта.

2. *Стратегии интегрированного роста*– стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.

3. *Стратегии диверсификационного роста*– стратегия централизованной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации.

4. *Стратегии сокращения*– стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов. [41]

Любая стратегия включает общие принципы, на основе которых менеджеры данной организации могут принимать взаимоувязанные решения, призванные обеспечить координированное и упорядоченное достижение целей в долгосрочном периоде. Выделяют четыре различные группы таких принципов (правил):

1. Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и в перспективе. Качественную сторону критериев оценки обычно называют ориентиром, а количественное содержание – заданием.

2. Правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяющие: какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Это набор правил называется продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса.

3. Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Их нередко называют организационной концепцией.

4. Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность, называемые основными оперативными приемами.[16]

Основные отличительные особенности стратегии выделил И. Ансофф в своей книге "Стратегическое управление", 1989 г.:

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.

2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, помочь сосредоточить внимание на

определенных участках и возможностях; во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

3. Необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные события.

4. В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

5. Как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация. Однако она может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора. Поэтому успешное использование стратегии невозможно без обратной связи.

6. Поскольку для отбора проектов применяются как стратегии, так и ориентиры, может показаться, что это одно и то же. Но это разные вещи. Ориентир представляет собой цель, которую стремится достичь фирма, а стратегия – средство для достижения цели. Ориентиры – это более высокий уровень принятия решений. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет таковой, если ориентиры организации изменятся.

7. Наконец, стратегия и ориентиры взаимозаменяемы как в отдельные моменты, так и на различных уровнях организации. Некоторые параметры эффективности (например, доля рынка) в один момент могут служить фирме ориентирами, а в другой – станут ее стратегией. Далее, поскольку ориентиры и стратегии вырабатываются внутри организации, возникает типичная иерархия: то, что на верхних уровнях управления является элементами стратегии, на нижних превращается в ориентиры. [2]

Стратегия в компании разрабатывается и реализуется на всех уровнях стратегического управления:

«Первый уровень – корпоративный – присутствует в компаниях, действующих в нескольких сферах бизнеса». Здесь принимаются решения о закупках, продажах, ликвидациих, перепрофилировании тех или иных сфер бизнеса, рассчитываются стратегические соответствия между отдельными сферами бизнеса, разрабатываются планы диверсификации, осуществляется глобальное управление финансовыми ресурсами.

Второй уровень – сферы бизнеса – уровень первых руководителей недиверсифицированных организаций, или совершенно независимых, отвечающих за разработку и реализацию стратегии сферы бизнеса. На этом уровне разрабатывается и реализуется стратегия, базирующаяся на корпоративном стратегическом плане, основной целью которой является повышение конкурентоспособности организации и ее конкурентного потенциала.

Третий – функциональный – уровень руководителей функциональных сфер: финансов, маркетинга, НИОКР, производства, управления персоналом и т.д.

Четвертый – линейный – уровень руководителей подразделений организации или ее географически удаленных частей, например, представительств, филиалов.[28]

Недиверсифицированная организация имеет, соответственно, три уровня стратегий.

Разнообразие стратегий, применяемых в стратегическом управлении, весьма затрудняет их классификацию. Среди классификационных признаков наиболее существенны следующие:

- уровень принятия решений;
- базовая концепция достижения конкурентных преимуществ;
- стадия жизненного цикла отрасли;
- относительная сила отраслевой позиции организации;

- степень «агрессивности» поведения организации в конкурентной борьбе.

Усложняющим фактором при классификации стратегий является то, что большинство стратегий не могут быть однозначно определены по одному из признаков. Так, Забелин П. В. и Моисеева Н. К. предлагают классифицировать стратегии всего по трем признакам:[22]

- принадлежность к пяти основополагающим стратегиям достижения конкурентных преимуществ (глобальные стратегии);
- принадлежность к стратегиям управления портфелем сфер бизнеса (портфельные стратегии);
- принадлежность к стратегиям, применяемым в зависимости от внешних и внутренних условий (функциональные);

Выбор стратегии предполагает изучение альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ.[35]

Факторы, влияющие на выбор стратегии представлены на рисунке 6.

Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. [22]

В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Решающая роль принадлежит высшему руководству. Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

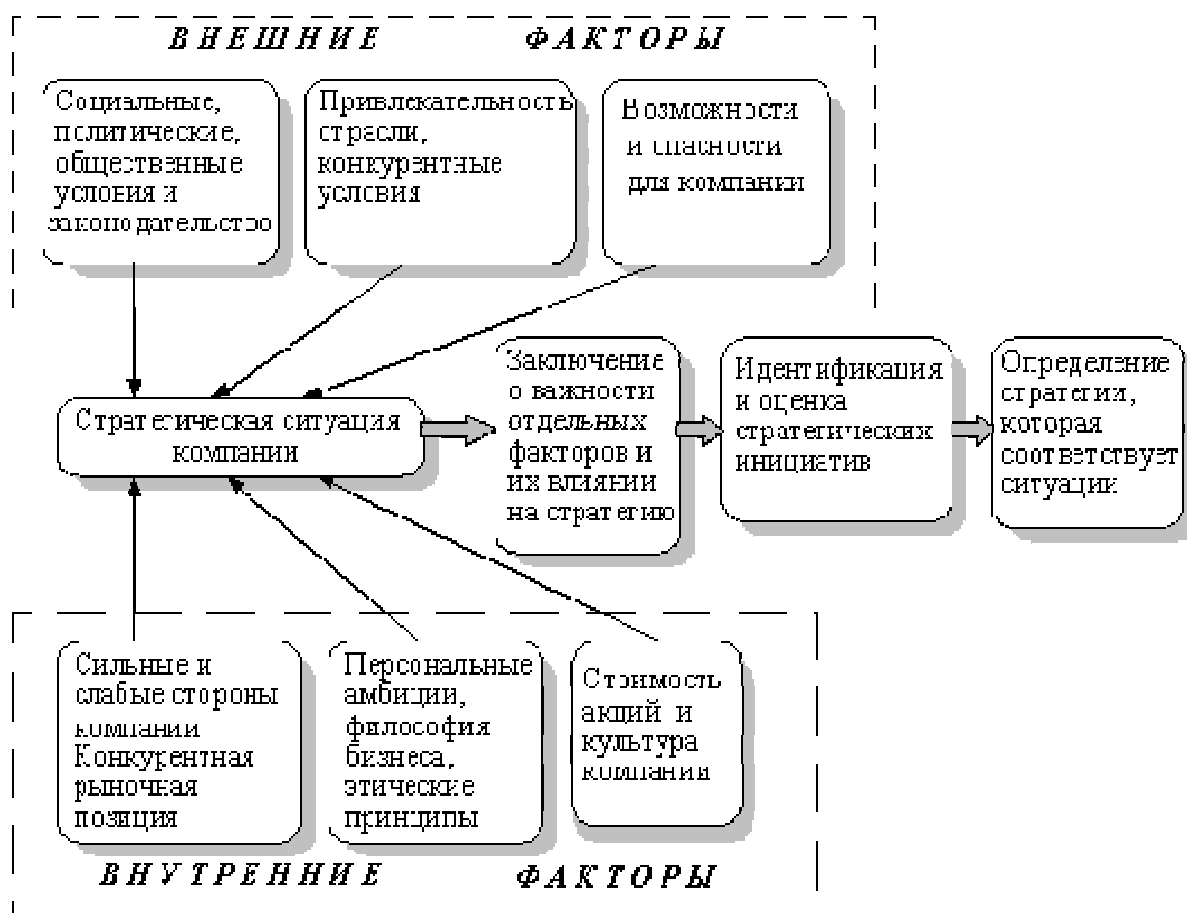


Рисунок 6. Факторы, влияющие на выбор стратегии

Первый этап: углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие основные задачи:

- уяснение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегией, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды;
- доведение идей стратегического плана и смысла целей до сотрудников предприятия с целью подготовки условий для их вовлечения в процесс реализации стратегий.[41]

Второй этап: разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные

программы, выполнение которых должно способствовать развитию ресурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификаций сотрудников.

На третьем этапе высшее руководство принимает решения о внесении изменений в действующую организационную структуру. [45]

Четвертый этап состоит в проведении тех необходимых изменений на предприятии, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Для этого составляется сценарий возможного сопротивления изменениям, разрабатываются мероприятия по устранению или уменьшению до минимума реального сопротивления и закреплению проведенных изменений.

Пятый этап: корректировка стратегического плана в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникшие обстоятельства.

Результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов.[34]

"Тщательно разработанный план, как правило, проваливается, т.к. обстоятельства, для которых он был разработан, неизбежно изменятся" - Хельмут фон Мольтке (прусский генерал XIX века)

Стратегия— общий, недетализированный план какой-либо деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели, являющейся неопределённой и главной для управленца на данный момент, в дальнейшем корректируемой под изменившиеся условия существования управленца-стратега. Задачей стратегии является эффективное использование наличных ресурсов для достижения основной цели. Тактика является инструментом реализации стратегии и подчинена основной цели стратегии.[16]

Маркетинговая стратегия- это элемент общей стратегии компании (корпоративной стратегии), который описывает, как компания должна использовать свои ограниченные ресурсы для достижения максимального

результата в увеличении продаж и доходности от продаж в долгосрочной перспективе.[7]

Особенности стратегического маркетингового планирования:

- процесс выработки стратегии обычно завершается не каким-то немедленным действием, а установлением общих направлений, продвижение по которым должно обеспечить желаемый рост эффективности бизнеса;
- при формировании стратегии приходится пользоваться значительно более неполной информацией, чем при выборе оперативных управленческих решений;
- в процессе выработки стратегических решений постоянно появляется новая информация. Намеченные цели стратегического развития могут быть изменены. Поэтому разработка стратегии должна быть циклическим процессом с постоянной корректировкой первоначальных целей и путей их достижения;
- важное отличие стратегического планирования от оперативного управления заключается в том, что зачастую весьма сложно определить цифровые показатели полезности тех или иных стратегических решений. Поэтому необходимы разработка и постоянная корректировка системы оценок, основанных на сочетании цифровых показателей (например, затраты в денежном выражении) и качественных оценок.[36]

Этапы разработки маркетинговой стратегии:

1. Исследование состояния рынка и внешней макроэкономической среды;
2. Оценка текущего состояния предприятия;
3. Анализ конкурентов и оценка конкурентоспособности компании;
4. Постановка целей маркетинговой стратегии;
5. Сегментация рынка и выбор целевых сегментов (исследование потребителей);
6. Анализ стратегических альтернатив и выбор маркетинговой стратегии;

7. Разработка позиционирования;
8. Предварительная экономическая оценка стратегии и инструменты контроля.

Рассмотрим эти этапы более подробно.

1 этап. Исследование состояния рынка и внешней макроэкономической среды. Анализ рынка состоит из следующих элементов:

- определение границ рынка;
- оценка емкости рынка;
- определение рыночной доли компании;
- первичная оценка уровня конкуренции на рынке;
- тенденции развития рынка.

Главный инструмент анализа рынка- маркетинговые исследования (кабинетные и полевые) [37]

Анализ внешней макроэкономической среды выделяет следующие факторы:

- Макроэкономические факторы. Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться, т.к. состояние экономики влияет на цели фирмы. Это темпы инфляции, международный платежный баланс, уровни занятости, распределение доходов населения, изменяющиеся демографические условия и т.д. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность для предприятия.

- Политические факторы. Активное участие предпринимательских фирм в политическом процессе является указанием на важность государственной политики для организации; следовательно, государство должно следить за нормативными документами местных органов, властей субъектов государства и федерального правительства.

- Технологические факторы. Анализ технологической среды может по меньшей мере учитывать изменения в технологии производства, применение новых IT-технологий в проектировании и предоставлении товаров и услуг

или успехи в технологии средств связи. Руководитель любой фирмы должен следить за тем, чтобы не подвергнуться "шоку будущего", разрушающего организацию.

- Факторы социального поведения. Эти факторы включают меняющиеся отношения, ожидания и нравы общества (роль предпринимательства, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, движение в защиту интересов потребителей).

- Международные факторы. Руководство фирм, действующих на международном рынке, должно постоянно оценивать и контролировать изменения в этой широкой среде.[45]

2 этап. Оценка текущего состояния предприятия. Основные задачи этого этапа:

- анализ экономических показателей (финансовые результаты, структура и величина издержек компании, инвестиционные возможности);

- анализ производственных возможностей (технологические возможности и ограничения, потенциал производства);

- аудит системы маркетинга (оценка эффективности затрат на маркетинг, системы сбора и использования маркетинговой информации, ограничения маркетингового бюджета и коммуникаций);

- портфельный анализ для стратегических бизнес-единиц продуктовых линеек (ABC-анализ, определение стадий жизненного цикла продуктов, матричные методы портфельного анализа: матрица БКГ, матрица МКК (МСС), матрица GE/McKinsey и т.п.);

- SWOT-анализ;

- разработка прогноза (перспективы развития фирмы при существующем положении). [43]

3 этап. Анализ конкурентов и оценка конкурентоспособности компании состоит из следующих элементов:

- выявление конкурентов компании;

- оценка их рыночной доли;
- определение целей конкурентов;
- определение стратегий конкурентов;
- оценка сильных и слабых сторон конкурентов;
- оценка спектра возможных реакций конкурентов;
- выбор конкурентов, которых следует атаковать и которых следует избегать.[33]

4этап.Постановка целей маркетинговой стратегии

Предыдущие этапы разработки маркетинговой стратегии позволяют произвести оценку текущего состояния компании и рынков, на которых она присутствует. Далее должно быть сформулировано желаемое видение будущего состояния компании и ее позиций на рынке. Это видение и является целью в рамках маркетинговой стратегии.

Основные задачи этапа:

- выдвижение целей (выявление подлежащих решению задач);
- оценка целей (определение необходимости решения задач);
- установление иерархии целей.

Цели маркетинговой стратегии должны быть увязаны с миссией и целями компании в целом. Целидолжны быть выстроены в структуру в виде дерева,где достижение всех нижестоящих целей в совокупности дает достижение вышестоящей цели. [21]

5 этап. Сегментация рынка и выбор целевых сегментов (исследование потребителей). Основные задачи этого этапа:

- сегментация рынка, т. Е. выделение конкурентных целевых сегментов рынков;
- выбор времени и метода выхода на целевые сегменты.[21]

6 этап. Анализ стратегических альтернатив и выбор маркетинговой стратегии.

- Классификация конкурентных стратегий по Дж.Трауту и Э.Райсу

- Классификация конкурентных стратегий по КеничиОмае – модель 3К (3С)

- Классификация конкурентных стратегий по Ф.Котлеру
- Классификация конкурентных стратегий по М.Портеру
- Стратегии голубого океана (В. Чан Ким, Р. Моборн)
- Стратегия корпоративного айкидо
- Альтернативные модели построения стратегии

Все перечисленные модели являются попыткой классификации возможных конкурентных стратегий. По большому счету, практически любая возможная стратегия вписывается в эти модели. Основываясь на информации, собранной на предыдущих этапах, компании необходимо выбрать наиболее подходящую типовую маркетинговую стратегию, в рамках которой будет разрабатываться детальный план маркетинга.[31]

7 этап. Разработка позиционирования

Разработка позиционирования, рекомендаций по продвижению и управлению маркетинговыми коммуникациями

Предварительная экономическая оценка маркетинговой стратегии и инструменты контроля

- Анализ и прогнозирование качества и ресурсоемкости будущих продуктов компании
- Прогнозирование конкурентоспособности существующих и будущих продуктов компании
- Прогнозирование уровня цен и продаж на существующие и будущие продукты компании
- Прогнозирование объема выручки и прибыли
- Определение контрольных показателей и промежуточных этапов контроля (сроки и контрольные значения) [44]

8 этап. Предварительная экономическая оценка стратегии и инструменты контроля.

На основании маркетинговой стратегии должен быть разработан детальный план маркетинга, описывающий конкретные маркетинговые мероприятия, которые должны быть выполнены в краткосрочной и среднесрочной перспективе.[23]

Заключение

Стратегия маркетинговой деятельности предприятия – общескоординированные действия предприятия, осуществляемые с учетом полного анализа рынка, потребительского спроса, конъюнктуры рынка, анализ конкурентов и потребительских свойств товара. Стратегия разрабатывается на период для решения поставленных стратегических и текущих задач предприятия, с учетом изменений рыночной ситуации и ресурсной базы предприятия.

Формирование маркетинговой стратегии – это необходимые действия для планирования деятельности организации.

Стратегический маркетинг - это комплекс мер, который направлен на достижение высокого результата, в конкретных условиях, при этом позволяет эффективно расходовать средства и сокращать издержки маркетинговой деятельности.

В настоящее время, когда условием экономического развития предприятий является его активная деятельность на рынке, очень становятся знание конечного потребителя и умение предприятий гибко реагировать на все требования этого потребителя. В то же время крайне необходимо изучать возможности и уметь оперативно оценивать эффективность различных форм и методов продажи товаров, своевременно производить работу по формированию запросов населения, повышению престижа торговой фирмы, предприятия. Такой тип экономического поведения предприятий обычно ассоциируется с маркетингом.

Маркетинг популярен и широко применяется в различных сферах человеческой деятельности. Он демонстрирует образцы приспособляемости к постоянно меняющимся условиям рыночной конъюнктуры и проявляет готовность на любые преобразования ответить проявлением новой маркетинговой формы, способной в известной мере сгладить, если не разрешить, противоречия производителя и потребителя.

Поэтому вопросы определения сущности маркетинга и методов его проведения являются актуальными и требуют уточнения по мере совершенствования рынка.

Возникновение маркетинга тесно связано с возникновением обмена и возникновением рынка. Маркетинг - это работа с рынком ради осуществления обменов, цель которых - удовлетворение человеческих нужд и потребностей.

Разработка стратегии маркетинга – программно-целевой подход к деятельности предприятия. Если такой стратегии нет, предприятие всегда будет плестись в хвосте у своих конкурентов. Если же базовая стратегия выбрана, оно может идти собственным путем. Умение мыслить стратегически является основной характеристикой настоящего менеджера.

Разработка стратегии фирмы очень важна, так как позволяет более эффективно распорядиться имеющимися ресурсами и получить максимально возможную прибыль. В наше время, когда рынок перенасыщен без отлично разработанной стратегии, фирма практически обречена на банкротство. В последнее время все более заметна маркетинговая активность различных фирм, которые пытаются завоевать новые рынки сбыта для своей продукции.

Таким образом, организация маркетинговой деятельности предприятия и её реализация являются важнейшими частями управления организации.

Организация маркетинговой деятельности зависит от ситуации, в которой находится предприятие.

Организация маркетинговой деятельности связан с решением по поводу одного из следующих трех моментов функционирования организации: 1) прекращение определённого бизнеса; 2) продолжение определённого бизнеса; 3) переход в определённый бизнес. При этом предприятие вырабатывает стратегию в следующих областях: 1) лидерство в минимизации издержек производства; 2) специализация в производстве продукта; 3) фиксация определённого сегмента рынка.

Разработка маркетинговой деятельности предполагает уяснение текущей деятельности и анализ портфеля продукции. Выбор осуществляется на основе анализа внешней и внутренней среды предприятия.

В выпускной квалификационной работе на примере компании ИП Платонов С.И. был проведен анализ развития предприятия.

Из проведенного анализа маркетинговой деятельности фирмы был сделан вывод, что компания занимает прочные лидирующие позиции, имеет достаточно большое количество постоянных клиентов, ее сотрудники прекрасно осведомлены о рыночной ситуации и продукции, с которой они работают, кроме того предприятие обладает собственным офисным и складским помещениями, расположенными выгодно с территориальной точки зрения, а также современным программным обеспечением. Предприятие обладает возможностями по вхождению на новые региональные рынки, однако, ее позиции на рынке подвергаются угрозам со стороны сильных конкурентов, нестабильной экономической ситуации, а также колеблющегося во времени потребительского спроса на продукцию.

Таким образом, в ходе исследования была подробная проанализирована существующая маркетинговая деятельность ИП Платонов С.И.

При разработке плана маркетинговой деятельности предприятия были учтены все вышеизложенные факторы.

Таким образом, были решены поставленные научные задачи и достигнута главная цель работы.

Список использованной литературы

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика: учебник для ВУЗов. / Г.Л. Азоев. - Москва: Центр экономики и маркетинга, 2014. - 235с.
2. Акулич, И. Л. Маркетинг : учебник / И. Л. Акулич. – Минск :Вышэйшая школа, 2016. – 524 с.
3. Александрова, Е. Н. Формирование системы маркетингового управления в малом бизнесе / Е. Н. Александрова, Т. Б. Филичкина. // Теория и практика общественного развития. – 2014. – № 3. – С. 272 – 274.
4. Ансофф И. Стратегическое управление: учебник / И. Ансофф. - Москва: Экономика, 2013. - 519 с.
5. Березин, И. С. Маркетинг и исследование рынков: учебник / И. С. Березин. – Москва : Русская деловая литература, 2015. – 416 с.
6. Бесходарный, А. А. Эффективность управления маркетингом: методика оценки / А. А. Бесходарный // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2012. – № 1. – С. 44 – 47.
7. Бланк И.А. Управление торговым предприятием./ И.А. Бланк-Москва: Тандем, ЭКМОС, 2013.
8. Бухалков М. Маркетинг:учебник / М. Бухалков. - Москва: Маркетинг, 2015. – 314 с.
9. Виханский О.С. Стратегическое управление./О.С. Виханский. - Москва: Гардарика, 2014. – 569с.
10. Гавриленко, Н. И. Маркетинг: учебник / Н. И. Гавриленко. – Москва: Академия, 2015.
11. Гайдаенко, Т. А. Маркетинговое управление / Т. А. Гайдаенко. – Москва: Эксмо, 2014. – 512 с.
12. Глазов М. М. Маркетинг предприятия : Анализ и диагностика / М. М. Глазов, И. П. Фирова. – Москва: АИД, 2014. – 269 с.

13. Голубков Е.П. Основы маркетинга: учебник / Е.П. Голубков. – Москва: Финпресс, 2013. – 688 с.
14. Голубков Е.П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры / Е.П. Голубков – Москва: Дело, 2015. – 352 с.
15. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.П. Голубков — Москва: Финпресс, 2013. — 416 с.
16. Горбашко Е.А. Конкурентоспособность промышленной продукции. учеб. пособие/ Е.А. Горбашко. Изд. 2-е. – Санкт - Петербург: СПбУЭФ, 2016.- 365 с.
17. Данько, Т. П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: учебник / Т. П. Данько, М. П. Голубев. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 416 с.
18. Дашков Л. П. Коммерция и технология торговли: Учебник для вузов / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц. Изд. 3-е, перераб., доп. - Москва: Маркетинг, 2014.- 452 с.
19. Дородников В.Н. Основы коммерческой деятельности: учебное пособие / В.Н. Дородников - Новосибирск: НГАЭиХ, 2012.- 354 с.
20. Дорошев, В. И. Введение в теорию маркетинга : учеб.пособие / В. И. Дорошев. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 285 с.
21. Егоршин, А. П. Маркетинг организации. / А.П. Егоршин. – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 350 с.
22. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах / В.С. Ефремов. - Москва: Финпресс, 2016.- 451 с.
23. Зими́на, И. П. Роль маркетинга в управлении современным бизнесом / И. П. Зими́на // Управленческие науки. – 2014. – № 1. – С. 48 – 51.
24. Ильин А.И. Планирование на предприятии: учебное пособие: В 2-х частях. Часть 1. Стратегическое планирование / А.И. Ильин. - Минск: Новое знание, 2013.- 325 с.
25. Капон, Н. Управление маркетингом : учебник / Н. Капон, В. Колчанов. – Санкт-Петербург : Питер, 2016. – 832 с.

26. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б Карлоф. - Москва: Экономика, 2016. – 364 с.
27. Карпова, С. В. Маркетинг и современность : Сборник научных статей / С. В. Карпова. – Москва : Палеотип, 2012. – 296 с.
28. Клейнер Г.Б. Механизмы принятия стратегических решений на предприятиях: (результаты эмпирического анализа) / Г.Б. Клейнер. - Москва: Экономика, 2015. – 362 с.
29. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 800 с.
30. Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер. – Москва : Вильямс, 2016. – 496 с.
31. Кревенс. Д. Стратегический маркетинг / Д. Кревенс. – Москва : Вильямс, 2015. – 512 с.
32. Кузнецова, Л. В. Основы маркетинга : учеб.пособие / Л. В. Кузнецова, Ю. Ю. Черкасова. – Москва: Вузовский учебник, 2013. – 139 с.
33. 29. Ламбен, Ж. - Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж. - Ж. Ламбен, Р. Чумпитас – Санкт-Петербург: Питер, 2013. – 265 с.
34. Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии: Учеб пособие / О.Н. Лихачева — Москва.: ЗАО «ТК Велби», 2013. – 354 с.
35. Мильнер Б.З. Теория организаций. Курс лекций / Б.З. Мильнер - Москва: ИНФРА-М, 2014.-341 с.
36. Моисеева Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление: учебник / Н.К. Моисеева, Ю.П. Анискин. – Москва: Внешторгиздат, 2013. – 451 с.
37. Моисеева, Н. К. Управление маркетингом : теория, практика, информационные технологии : учеб.пособие / Н. К. Моисеева, М. В. Конышева; под ред. Н. К. Моисеевой. – Москва : Финансы и статистика, 2014.- 265 с.
38. Морозов, Ю. В. Основы маркетинга : учеб.пособие / Ю. В. Морозов. – Москва : Дашков и К, 2016. – 148 с.

39. Никитина, Т. Е. Маркетинг на предприятиях и в корпорациях : теория и практика : монография / К. А. Смирнов, Т. Е. Никитина. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 166 с.
40. Ноздрева, Р. Б. Маркетинг: учебник / Р. Б. Ноздрева, Г. Д. Крылова. – Москва: Юристъ, 2014. – 569 с.
41. Организация коммерческой деятельности в инфраструктуре рынка. Теория и современные практики : учебник / В. В. Куимов [и др.]; под общ.ред. В. В. Куимова. – Красноярск СФУ, 2017. – 325 с.
42. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность: учебник / Ф.Г. Панкратов, Т.К. Серегина - Москва.: Маркетинг, 2013.- 412 с.
43. Пантелеева, М.С. Маркетинговая политика предприятия как основа системного подхода к анализу его деятельности / М. С. Пантелеева, С. М. Бороздина // Наукoведение. – 2015. – № 2.
44. Парамонова, Т. Н. Маркетинг торгового предприятия: учебник / Т. Н. Парамонова, И. Н. Красюк. – Москва : Дашков и К, 2016. – 284 с.
45. Реброва, Н. П. Основы маркетинга : учебник / Н. П. Реброва. – Люберцы :Юрайт, 2016. – 277 с.
46. Савчук, Г. А. Управление маркетингом на предприятии : учеб. пособие / Г. А. Савчук, Ю. В. Мокерова ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал.федер. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал.ун-та, 2014. – 112 с.
47. Секерин, В. Д. Основы маркетинга : учеб.пособие / В. Д. Секерин. – Москва: КноРус, 2013. – 232 с.
48. Синяева, И. М. Управление маркетингом : учеб.пособие / И. М. Синяева. – Москва : Вузовский учебник, 2014. – 416 с.
49. Соловьев, Б. А. Маркетинг : учебник / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков. – Москва : Инфра-М, 2015. – 335 с.
50. Соловьев, Б. А. Маркетинг : учебник / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков. – Москва : Инфра-М, 2015. – 335 с.

51. Соловьев Б.А. Основы теории и практики маркетинга: учебник / Б.А. Соловьев. – Москва.: МИНХ им. Г.В. Плеханова, 2012. – 268 с.
52. Стратегическое планирование и управление: учебное пособие. /П.Д. Иванова [и др.]– Санкт Петербург.: Питер Ком, 2012. - -325 с.
53. Стратегическое управление фирмами: учебное пособие / В.Н. Буров [и др.] – Москва: Инфра-М, 2014. – 312 с.
54. Сыцко В.Е. Управление ассортиментом. Комплексная оценка качества и конкурентоспособности товаров с применением ЭВМ: учеб. пособие / В.Е. Сыцко и [и др.] - Гомель: ГКИ, 2014.- 425 с.
55. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / Пер. с англ., под ред. Л.Г. Зайцевой, М.И. Соколовой. - Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013.- 412 с.
56. Управление маркетингом: учебное пособие / Г.В. Васильев – Москва: Экономика, 2012. – 560с.
57. Управление организацией: учебник /под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - Москва: ИФРА-М, 2013.- 362 с.
58. Уткин, Э.А. Маркетинг: учебник / Э. А. Уткин. – Москва: Тандем, 2014. – 326 с.
59. Уткин Э.А. Стратегическое планирование: учебник./ Э. А. Уткин. – Москва: Тандем, 2015. – 215 с.
60. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. / Р.А. Фатхутдинов - Москва.: ИНФРА-М, 2004. - 312 с.
61. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов - Москва: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2003. – 641 с.
62. Фирсенко С.С. Товарная политика предприятия: учебное пособие / С.С. Фирсенко, Е.В. Щербенко - Краснояр. Гос. торг.-эконом. ин-т – Красноярск, 2008. – 278 с.
63. Хибинг, Р. Маркетинг : учебник / Р. Хибинг, С. Купер. – Москва :Эксмо, 2015. – 846 с.

64. Чепурко, Г. В. Основы формирования маркетинговой деятельности на предприятии / Г. В. Чепурко, Л. А. Суворова // КАНТ. – 2013. – № 1. – С. 55–57.

65. Чубинский А.Н. Расчетная методика оценки конкурентоспособности продукции / А.Н. Чубинский, О.С. Ракитова // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2002. №4.

66. Шеин В.Н Корпоративный менеджмент. Опыт России и США: учебное пособие / В.Н. Шеин - Москва: Новости, 2003.- 321 с.

67. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. - Москва: ГНОМ-ПРЕСС, 2003.- 457с.

68. Юшкова Л.В. Конкурентный анализ товарных рынков и услуг : учебное пособие / Л.В. Юшкова; Краснояр. Гос. торг.-эконом. ин-т – Красноярск, 2008. – 294 с.